



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Inriktning mot Management
Termin VT 2011

Hur ett mindre bemanningsföretag
kan organisera försäljningsprocessen
– *där fördelarna överväger nackdelarna*

Kandidatuppsats

Författare:

Helene Hernelind 19810712-5505

Julia Hedberg 19850807-1407

Handledare: Margareta Damm

Förord

Vi vill tacka bemanningsföretaget som vi gjort vår studie kring, för att vi fått tittat närmare på deras verksamhet och fått tagit del av användbar information till uppsatsskrivandet. Ett speciellt tack vill vi ge till företagets VD och övriga personer som hjälpt oss besvara frågor genom intervjuer, enkäter, telefonsamtal och mail.

Vi vill även rikta ett varmt tack till vår handledare Margareta Damm för hennes engagemang och värdefulla tips som vi fått under tiden med vårt uppsatsarbete.

Göteborg, 7 juni 2011

Helene Hernelind

Julia Hedberg

Sammanfattning

- Titel:** Hur ett mindre bemanningsföretag kan organisera försäljningsprocessen – *där fördelarna överväger nackdelarna*
- Författare:** Helene Hernelind & Julia Hedberg
- Handledare:** Margareta Damm
- Examinator:** Torbjörn Stjernberg
- Nivå:** Kandidatuppsats, 15 hp, Företagsekonomi - Management
- Färdigställd:** Vårterminen 2011
- Nyckelord:** Bemanningsföretag, Bemanningsbranschen, Försäljning, Konsultchef, Personalansvar, Kundensvar, Organisation
- Syfte:** Syftet med denna studie är att ta reda på hur ett mindre företag inom bemanningsbranschen i Sverige kan organisera försäljningsprocessen som omfattar både kund- och personalansvar, där fördelarna överväger nackdelarna.
- Metod:** En kombination av kvalitativ och kvantitativ undersökning, där datainsamlingen skett via intervjuer och enkäter med personer på det undersökta bemanningsföretaget.
- Teori:** Strukturella perspektivet & Human Resource-perspektivet
- Slutsats:** Vi inser att det finns både för- och nackdelar med nuvarande arbetsstruktur. Fördelar för en aktör kan innebära nackdelar för en annan. Det finns visserligen nackdelar med att konsultcheferna ansvarar för hela försäljningsprocessen, men vi anser ändå att fördelarna med att organisera försäljningsprocessen på nuvarande sätt överväger dessa.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 VARFÖR BEMANNINGSBRANSCHEN EXISTERAR	8
1.3 TIDIGARE FORSKNING	9
1.4 VÄRDFÖRETAGET	9
1.5 PROBLEMFÖRMULERING	10
1.6 SYFTE & FRÅGESTÄLLNING	10
1.7 AVGRÄNSNING	11
1.8 DEFINIERING AV BEGREPP	11
1.9 DISPOSITION	12
2 METOD	13
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	13
2.2 METODVAL	13
2.3 DATAINSAMLING	14
2.4 TEORIN & EMPIRINS ROLL	15
2.5 TILLFÖRLITLIGHET	16
2.6 ETISKA STÄLLNINGSTAGANDEN	16
3 TEORETISK REFERENSRAM	18
3.1 DET STRUKTURELLA PERSPEKTIVET & HUMAN RESOURCE-PERSPEKTIVET	18
3.2 PERSPEKTIVENS BAKGRUND	20
3.2.1 <i>Det strukturella perspektivet</i>	20
3.2.2 <i>Human Resource-perspektivet</i>	21
3.3 ORGANISATIONSSTRUKTUR	22
3.4 ANSVARS- & ARBETSFÖRDELNING	27
3.5 ARBETSENHETER & ROLLER	28
3.6 SAMORDNING & KONTROLL	31
3.6.1 <i>Vertikal samordning</i>	32
3.6.2 <i>Lateral samordning</i>	32
4 EMPIRISKT MATERIAL	34
4.1 ORGANISATIONSSTRUKTUR	34
4.2 ANSVARS- & ARBETSFÖRDELNING	35
4.2.1 <i>Kundansvar</i>	35
4.2.2 <i>Personalansvar</i>	36
4.2.3 <i>Övriga arbetsuppgifter</i>	37
4.3 ARBETSENHETER & ROLLER	37
4.4 SAMORDNING & KONTROLL	38
4.5 SYNPKUNKTER KRING NUVARANDE STRUKTUR	39
5 ANALYS	42
5.1 ORGANISATIONSSTRUKTUR	42
5.2 ANSVARS- & ARBETSFÖRDELNING	46
5.3 ARBETSENHETER & ROLLER	50
5.4 SAMORDNING & KONTROLL	53
6 SLUTSATS	56
7 REKOMMENDATIONER	58
KÄLL- & LITTERATURFÖRTECKNING	59

BILAGA 1 – UNDERLAG FÖR INTERVJUFRÅGOR TILL VD.....	61
BILAGA 2 – UNDERLAG FÖR INTERVJUFRÅGOR TILL REGIONCHEFEN.....	62
BILAGA 3 – UNDERLAG FÖR ENKÄTFRÅGOR TILL KONSULTCHEFERNA	63

Figur- & Tabellförteckning

<i>FIGUR 1. ILLUSTRERAR VALD PERSPEKTIVMODELL (EGEN BILD).....</i>	<i>18</i>
<i>TABELL 1. ÖVERSIKT ÖVER DE BÅDA PERSPEKTIVENS KÄNNETECKEN (EGEN BILD).....</i>	<i>19</i>
<i>FIGUR 2. MINTZBERGS -STRUCTURE IN FIVES, 1983 (EGEN BILD).....</i>	<i>24</i>
<i>FIGUR 3. DIVISIONALISERAD ORGANISATIONSSTRUKTUR, MINTZBERG, 1983.....</i>	<i>26</i>
<i>FIGUR 4. ILLUSTRERAR VÄRDFÖRETAGETS FORMELLA STRUKTUR (EGEN BILD).....</i>	<i>34</i>
<i>FIGUR 5. KONSULTCHEFENS ANSVAR, VID FÖRSÄLJNINGSPROCESSEN (EGEN BILD).....</i>	<i>35</i>

1 Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden till det område vi valt att studera. Utifrån denna tar en problemformulering form. För att visa vad som önskas uppnås med denna studie presenteras sedan syftet och frågeställningen, värdföretaget och de avgränsningar som valts att genomföras. I detta kapitel finns även viktiga begreppsförklaringar och slutligen presenteras en disposition över arbetet.

1.1 Bakgrund

Personaluthyrning fanns i Sverige redan i slutet av 1800-talet. Men 1935 kom det en lag som förbjöd privat arbetsförmedling och personaluthyrning. Inte förrän 1993, den 1 juli trädde ”Lagen om privat arbetsförmedling och uthyrning av arbetskraft” (SFS, 1993:440) i kraft, vilket då innebar att branschen återigen var legal. Huvudsyftet med den nya lagen var att avregleringen skulle skapa en effektivare arbetsmarknad, som i sin tur skulle bidra till en positivare samhällsekonomi.¹

Bemanningsbranschen är en bransch i tillväxt. Även om branschen tappade i slutet av 2008 och under hela 2009, återhämtade den sig 2010 och visade återigen ett positivt resultat.²

Fastän Sverige har en av de allra mest utvecklade bemanningsbranscherna i Europa³ är frågan om inhyrd arbetskraft en ständig diskussion då många har en negativ syn på branschen. Det är även en starkt politiskt styrd bransch. På branschorganisationens hemsida menar VD:n, Henrik Bäckström, att det är mycket missuppfattningar och faktafel. Enligt honom är troligen den största missuppfattningen att anställningstryggheten är sämre för de som är anställda av ett bemanningsföretag. Men alla auktoriserade bemanningsföretag har kollektivavtal, vilket i praktiken innebär att medarbetarna har samma villkor som i andra branscher.⁴

Idag finns det personaluthyrning inom vården på hela den svenska arbetsmarknaden både i storstaden och på landsbygden. Det finns inte många yrken där man inte kan använda sig av denna tjänst. I genomsnitt jobbar 100 000 individer varje dag genom att vara anställda av ett

¹ Walter (2005)

² Bemanningföretagen, ”Årsrapport” (2010)

³ Bäckström (2010)

⁴ Bäckström (2010)

bemanningsföretag. Omkring 10 000 arbetsgivare både i den privata och offentliga sektorn använder sig av personaluthyrning. Bemanningsbranschen har ökat med 100 procent under 2000-talet.⁵

Det finns ett starkt behov av att kunna använda sig av flexibel bemanning inom svensk sjukvård. Inhyrd bemanning inom vården blir allt vanligare. Idag finns det ett 30-tal auktoriserade vårdbemanningsföretag som är verksamma inom hela vårdsektorn. Genom att inhyrd bemanning är flexibel kan man utnyttja de begränsade personalresurserna på ett produktivare sätt, så att man tillsammans arbetar för en effektiv vård.⁶

Den svenska vården kritiseras ofta för långa vårdköer, som uppstått som en följd av personalbrist. Genom att använda sig av ett vårdbemanningsföretag som hyr ut både läkare, sjuksköterskor och annan vårdpersonal till både den offentliga och privata sektorn kan man minska de långa vårdköerna, vilket i sin tur leder till nöjdare patienter.⁷ Efter att läst om uthyrning inom vården tyckte vi att det skulle vara intressant att sätta sig in i ett bemanningsföretag som jobbar inom detta affärsområde, med fördjupning i processen av rekrytering och försäljning.

Det finns många människor, forskare och organisationsteoretiker som varit inflytelserika med sina idéer om hur organisationer till exempel ska struktureras eller hur man delar upp ansvar och arbetsuppgifter inom organisationen på effektivast sätt. I uppsatsen nämns flera stora namn inom detta område som till exempel Fredrick W. Taylor, Max Weber och Henry Mintzberg. Men det finns fler som skrivit arbeten inom detta område som till exempel om arbetsdelning. Charles Babbage (1833) är en av dessa personer, han argumenterade för att organisationer tjänar på att använda sig av arbetsdelning. Att använda sig av denna metod innebar att arbetarna inte behövde gå från en arbetsuppgift till en annan, detta resulterade i att arbetarna blev specialiserade genom att de hela tiden hade ansvar för samma process.⁸

⁵ Bemanningsföretagen, "Tillsammans för en effektiv vård" (2010)

⁶ Bemanningsföretagen, "Tillsammans för en effektiv vård" (2010)

⁷ Bemanningsföretagen, "Tillsammans för en effektiv vård" (2010)

⁸ Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2006)

1.2 Varför bemanningsbranschen existerar

Att företag väljer att hyra personal istället för att anställa kan bero på olika saker. En anledning är att det är kostsamt för företagen att anställa och rekrytera, eftersom det uppstår kostnader för föremål som annonsering, urval, utbildning med mera. Vid en längre anställning är dessa kostnader inte av lika stor betydelse som vid anställningar av kortare karaktär.⁹

En andra anledning är att bemanningsföretagen många gånger är bättre på att hitta personer med rätt kompetens till arbetsuppgiften. Bemanningsföretagen gallrar bort människor när de rekryterar vilket innebär att företaget får en person med den rätta kompetensen och själva slipper denna process, vilken är tidskrävande och därmed resurskrävande. Oftast går det även snabbare att hitta rätt person till arbetet via ett bemanningsföretag än då företaget genomför sökandet själv.¹⁰

En tredje förklaring är att lagar och avtal kan medföra stora kostnader för företagen vid behov av uppsägning av anställda. Det är då lättare att förändra omfattningen av inhyrd personal och man förbinder sig inte på samma sätt.¹¹

De ovanstående argumenten handlar om varför företag väljer bemanningsbranschen, men det finns även anledningar till varför individer väljer att arbeta för bemanningsföretag. Vissa människor föredrar flexibiliteten ett sådant arbete kan ge, men även möjligheterna att få prova olika arbeten. Ibland kan dessutom samma typ av arbete ge högre lön i ett bemanningsföretag.¹²

Ett annat skäl kan vara att bemanningsbranschen kombinerar olika deltidsarbeten till fasta heltidsarbeten. En person skulle självklart på egen hand kunna kombinera ihop deltidstjänster. Det skulle dock vara tidskrävande och personen i fråga skulle kunna gå miste om förmåner, som till exempel försäkringar som kräver en minsta veckoarbetstid hos en arbetsgivare.¹³

En annan studie som gjorts av Kristina Håkansson och Tommy Isidorssons visar också att de flesta företagen använder sig av inhyrd personal för att ersätta frånvarande personal både vid

⁹ Andersson & Wadensjö (2004)

¹⁰ Andersson & Wadensjö (2004)

¹¹ Andersson & Wadensjö (2004)

¹² Andersson & Wadensjö (2004)

¹³ Andersson & Wadensjö (2004)

kort- och långvarig frånvaro. Långvarig frånvaro kan vara bland annat sjukskrivningar eller mammaledighet. Kortare frånvaro kan vara semestrar eller sjukfrånvaro. Andra anledningar till att använda sig av inhyrd personal kan vara att arbetet är säsongbetonat eller att arbetsbelastningen ökar under vissa perioder. Vissa företag hyr även in specialister som kan saknas på vissa områden inom företaget.¹⁴

1.3 Tidigare forskning

Under drygt ett år, från mars 2002 till mars 2003, genomförde Lars Walter sin grundläggande studie till avhandlingen *”Som hand i handske – En studie om matchning i ett personaluthyrningsföretag”*. I avhandlingen redogörs för hur matchningen av rekryterings- och försäljningsarbetet går till inom Manpowers affärsområde Professionals. Hans tillvägagångssätt var deltagande observation, intervjuer och dokumentanalys.¹⁵

Avhandlingen lästes för att få en grundläggande förståelse för hur bemanningsbranschen ur ett närmare perspektiv fungerar och för att förstå hur arbetsprocesserna med en annorlunda struktur kan fungera. Det finns ingen avsikt att göra några jämförelser mellan Manpower och värdföretaget, för att undvika förvirring är detta även anledningen till att en redogörelse över arbetsprocesserna för Lars avhandling inte genomfördes.

1.4 Värdföretaget

Det är ett mindre bemanningsföretag, där kärnverksamheten innebär att hyra ut personal inom två affärsområden, vård och kontor.¹⁶ Värdföretaget är ett svenskt auktoriserat bemanningsföretag som ingår i en stor koncern, startades 1995 i Norge och är ett Nordens ledande bemanningsföretag. De erbjuder både tillfälliga och långvariga uppdrag till sina kunder.

Företaget har som mål att uthyrningen för vård ska öka kraftigt under året, genom att man ska ta nya geografiska områden samt att det ska ske en ökning av läkaruthyrning. Deras största kund är den offentliga sektorn, med cirka 85 procent av företagets omsättning. Antalet anställda som hyrs ut varje vecka varierar beroende på säsong, men brukar ligga mellan 60-

¹⁴ Håkansson & Isidorsson (2004)

¹⁵ Walter (2005)

¹⁶ Det vi menar med ett mindre företag är att det endast är ett mindre antal anställda som arbetar med försäljningsprocessen.

200 personer där vårduthyrningen står för cirka 90 procent och kontorsuthyrningen står för resterande.

1.5 Problemformulering

Idag har bemanningsföretaget som studien grundar på, byggt upp en struktur där konsultcheferna var och en har ansvaret för hela försäljningsprocessen. Konsultchefen inom bemanningsföretaget fungerar som länken mellan kunden och personen man rekryterar. Eftersom konsultcheferna har ansvaret för hela försäljningsprocessen skapas en omfattande arbetsroll med många olika arbetsuppgifter.

Första delen består av personalansvar som innebär ansvar för bemanningsplanering, bokning av konsulter, rekrytering och personalutveckling. Den andra delen innebär att konsultchefen har kundansvar genom att arbeta för och värna om att skapa goda kundrelationer och kontakter, samt att ha ett utåtriktat arbete med försäljning till prospekt och merförsäljning hos befintliga kunder. Konsultcheferna ska även samarbeta med övriga konsultchefer och stabsfunktioner. Arbetet ska bedrivas utifrån företagets vision, affärsidé och mål. Samtidigt som allt arbete ska dokumenteras och uppdateras i företagets affärssystem.

Bemanningsföretagets VD, påpekar att det finns både fördelar och nackdelar med att organisera verksamheten på detta sätt. VD:n menar på att andra bemanningsföretag, framför allt större, har konsultchefer som ansvarar bara för en viss del och inte för hela försäljningsprocessen, det vill säga att man har antingen kundansvar eller personalansvar.

1.6 Syfte & Frågeställning

Syftet med denna studie är att ta reda på hur ett mindre företag inom bemanningsbranschen i Sverige kan organisera försäljningsprocessen, där fördelarna överväger nackdelarna.

För att uppnå detta syfte söks svar på:

- Är det fördelar eller nackdelar som överväger med nuvarande organisationsstruktur?
- Fördelar respektive nackdelar för vem och på vilket sätt?
- Uppstår det intressekrockar mellan olika aktörer?

1.7 Avgränsning

Studien fokuserar på personaluthyrning inom vården, som är ett av de valda bemanningsföretagets affärsområden och där de hyr ut på hela den svenska marknaden. Verksamhetens huvudkontor finns i Göteborg, men de har även kontor i Malmö och Stockholm. Vi har valt att titta närmare på den Sydvästra divisionen.

Den teoretiska referensramen har avgränsats till det strukturella perspektivet och Human Resource-perspektivet, HR. Där utgångspunkten och störst fokus ligger på det strukturella perspektivet, genom att beskriva begrepp som förknippas med en organisationsstruktur. Human Resource-perspektivet tillkommer som ett komplement för att se vilka andra faktorer som kan påverka en organisation. Tillsammans ska de båda perspektiven ge en bild av hur det kan fungera i praktiken.

1.8 Definiering av begrepp

Nedan beskrivs och förtydligas ett flertal begrepp som används i uppsatsen, detta för att underlätta för läsaren.

Arbetare, medarbetare & anställda

Dessa tre begrepp behandlas mer eller mindre synonymt till varandra i arbetet. Arbetare används ofta ur ett mer strukturellt perspektiv, medan man pratar om sina medarbetare eller anställda ur ett HR-perspektiv.

Arbetsdelning

Beskriver hur man delar upp arbetet i en organisation, genom specialisering eller generalisering. Specialisering innebär att organisationens individer specialiserar sig på vissa arbetsuppgifter, medan generalister innebär att alla individer i organisationen utför alla arbetsuppgifter.

Arbetsfördelning

Fördelning av arbetet så att alla i organisationen utför ett begränsat antal uppgifter, antingen som specialister eller generalister.

Bemanningsföretag

Ett företag där kärnverksamheten består av att rekrytera och hyra ut personal till andra företag.

Bemanningsföretagen

Är namnet på bransch- och arbetsgivarorganisationen för företag med verksamhet inom bemanning och rekrytering. Denna samarbetar med andra aktörer i Sverige som jobbar med arbetsmarknadsfrågor.

Försäljningsprocess

Innebär i nuläget för det valda bemanningsföretaget att konsultchefen har både ansvar mot kund och personal, där chefen fungerar som en länk mellan kund och personal.

Konsult

Detta begrepp används för de anställda som jobbar på uppdrag för bemanningsföretaget. Det valda bemanningsföretaget använder sig av samma begrepp när de pratar om sina anställda.

Konsultchef

Det är denna arbetsroll som studeras närmare. Denne fungerar som länk mellan kund och konsult vid försäljning och är konsultens närmaste chef.

Rekrytering

Metod som bemanningsföretaget använder sig av för att uppfylla personalbehovet hos kund.

1.9 Disposition

Det *inledande kapitlet* påbörjades med en bakgrund till det område som valts att studera och en förklaring till varför bemanningsbranschen existerar. Därefter genomfördes en kort beskrivning av värdföretagets nuläge. Sedan beskrevs problemformuleringen och följt av uppsatsens syfte och frågeställning, avgränsning och slutligen förklaringar av viktiga begrepp. I *kapitel 2* beskrivs de olika metoder som valts för att genomföra uppsatsen. I *kapitel 3* beskrivs teorin som använts som grund till arbetet. *Kapitel 4* innehåller empirisk data som samlats in från företaget. I *kapitel 5* analyseras empirin med hjälp av den teoretiska grunden. Utifrån analysen sammanställer vi sedan slutsatsen i *kapitel 6* genom att besvara syfte och frågeställning.

2 Metod

I detta kapitel redogörs först för tillvägagångssättet av uppsatsen. Sedan beskrivs valet av metod och datainsamling. Vidare beskrivs även empirins och teorins roll i uppsatsen. Därefter diskuteras tillförlitligheten och slutligen redogörs de etiska ställningstaganden.

2.1 Tillvägagångssätt

För att bli insatta i det valda företags verksamhet och för att få en djupare förståelse om hur verksamheten och försäljningsprocessen fungerar, som omfattar både personal- och kundansvar, genomfördes en studie.

Det empiriska materialet samlades in genom intervjuer, enkäter, samtal, mailkontakt och genom värdföretagets interna material i form av olika dokument. Resultatet från intervjuerna och enkäterna ställdes sedan mot tidigare forskning och den teoretiska referensramen i analysdelen.

2.2 Metodval

Man kan använda sig av två typer av metoder vid undersökningar och dessa två är kvalitativ eller kvantitativ metod. Det finns både fördelar och nackdelar med vilken metod man väljer att använda sig av, men det viktigaste är att man väljer den metod som passar bäst till frågeställningen.¹⁷

Syftet med kvalitativa undersökningar är att skaffa sig en annan och djupare kunskap än vad som ofta erhålls vid användning av kvantitativa metoder.¹⁸

Kvalitativa tillvägagångssätt handlar om att man ska få en bättre helhetsbild och förstå situationen som individer, grupper och organisationer befinner sig i. För att göra detta måste man få en djupare kunskap och förståelse för hur det ser ut i verkligheten, vilket genomförs med insamling av data.¹⁹

¹⁷ Holme & Solvang (2006)

¹⁸ Ejvegård (2003)

¹⁹ Holme & Solvang (2006)

Ibland kan en kombination av de båda metoderna vara en bra metod att använda sig av, då de båda metoderna innehåller olika fördelar och nackdelar som tar ut varandra. Den kvalitativa undersökningen fungerar som en slags förberedelse inför den kvantitativa undersökningen.²⁰

Studien i denna uppsats är en kombination av kvalitativ och kvantitativ karaktär. Metoden ansågs som bäst passande för att skapa en förståelse hur för organisationen i företaget ser ut idag. Det inleddes med att göra intervjuer och därefter för att få en större förståelse genomfördes en kvantitativ undersökning, genom enkäter. De båda metoderna lägger tillsammans en grund för att kunna belysa fördelar respektive nackdelar med arbetsfördelningen för konsultcheferna i nuläget.

2.3 Datainsamling

Under detta avsnitt beskrivs tillvägagångssättet vid insamlingen av data till studien. Detta har skett genom både intervjuer och litteraturstudier, det vill säga både genom primär- och sekundärdata.

Litteraturstudier

Den teoretiska referensramen och kapitlet tidigare forskning utgörs av en litteraturstudie. För att bli insatta i aktuella organisationsteorier nyttjades avhandlingar, akademiska artiklar, elektroniska databaser, hemsidor och böcker. Val av teorier eller perspektiv har bestämts utifrån viljan att se organisationsstrukturen ur mer än ett perspektiv, detta för att få fler infallsvinklar.

Intervjuer

I arbetet genomfördes två kvalitativa intervjuer. Studien inleddes med att först intervjua företagets VD för att få en större överblick och helhetsbild om företagets verksamhet. Efter detta intervjuades företagets områdeschef för Sydvästra regionen för att få en djupare kunskap om företaget och ta på hur personen såg på företagets situation idag, för att därefter kunna genomföra enkäter med företagets konsultchefer.

²⁰ Holme & Solvang (2006)

Under intervjuerna gjordes anteckningar och ljudinspelningar med syfte, att kunna transkribera intervjuerna direkt efter att de ägt rum. Detta har gjorts med avsikten att sedan kunna bearbeta insamlad data, därefter kunna användas till analysen och för att slutligen kunna besvara syftet med uppsatsen. Vi har efter intervjuerna haft kontakt via telefon och mail för att komplettera där information saknats. Dessa sammanfattades senare i empiridelen med endast det som var relevant för uppsatsen. Inför intervjuerna fick även personerna ta del av frågorna via mail, detta för att kunna förbereda sig på ett bättre sätt och därmed ge relevant och användbar information.

Enkäter

På grund av redan stor arbetsbelastning för konsultcheferna, ansågs enkäter vara en passande metod. Företaget eller den enhet som iakttagits närmare för tillfället endast består av två konsultchefer (samt två som är mammalediga, varav en är tillbaka inom snar framtid) och på grund av att frågorna inte var så många, lämpade sig också enkätform. Enkäterna fungerar som komplement till tidigare intervjuer med VD och regionchef.

Dokumentation

Det har tagits del av både intern och extern dokumentation. Den interna dokumentationen för att få en djupare förståelse av det valda företaget och den externa dokumentationen som användes har varit i form av offentliga broschyrer och statistik.

2.4 Teorin & Empirins roll

Valet som gjordes av teori och empiri kan ha påverkat resultatet av undersökningen. Om andra teorier hade använts eller om det varit andra personer vid intervjuerna och enkätundersökningarna skulle utfallet kunnat se annorlunda ut.

Det finns olika sätt att relatera empiri och teori till varandra, deduktion, induktion eller abduktion. Att använda sig av sättet deduktion innebär att man utgår från teorin för att sedan testa om den stämmer överrens med hur det ser ut i verkligheten. Medans att använda sig av induktion innebär att det istället skapas en teori utifrån verkligheten. En kombination av deduktion och induktion kallas för abduktion.²¹

²¹ Patel & Davidsson (2003)

I uppsatsen användes abduktion, då denna kombination ansågs som bäst lämpad. Kartläggningen som gjorde av det valda företags verksamhet skedde då enligt metoden induktion. Därefter har denna beskrivning legat som grund för innehållet i den teoretiska studien, det vill säga genom deduktion.

2.5 Tillförlitlighet

I kvantitativa studier pratar man om begreppen validitet och reliabilitet. Även när man pratar om kvalitet i kvalitativa studier kan man använda sig av validitet, vilket då innebär att man först ska upptäcka aktuella företeelser, för att sedan tolka och förstå innebörden av dessa. När man pratar om reliabilitet ses det mer som en bakgrund av läget som råder vid undersökningstillfället. Man använder oftast inte reliabilitet i kvalitativa studier utan här är validiteten inte endast relaterat till själva datainsamlingen, utan innebär en strävan efter god validitet i samtliga delar.²² Därför användes begreppet tillförlitlighet i uppsatsen, då detta begrepp sågs som mer passande.

Vi är medvetna om att den direkta kontakten med personerna som intervjuats och samtalats med kan komma att påverka hur det material som sedan ska analyseras kan komma att se ut. Men genom att försöka avstå från att ställa frågor som styr till vissa svar har det genomförts försök till att undvika detta. Ytterligare anser vi att även försök till motverka missuppfattningar utförts, detta genom vidare samtal och mailkontakt med det aktuella bemanningsföretaget. Antalet intervjuer som utförts och de enkäter som besvarats kan uppfattas som få, men då företaget är mindre och inte består av så många fler anser vi att detta räcker för att kunna uppnå syftet med uppsatsen.

Vidare anser vi att tillförlitligheten varit hög när det gäller utvalda sekundärkällor, då mycket tid har spenderats för att hitta material som ska vara passande.

2.6 Etiska ställningstaganden

Det är viktigt att vid uppsatsskrivande komma ihåg att visa medmänniskor respekt, att man i arbetet ska skydda den enskilda individens både psykiska och fysiska integritet.²³

²² Patel & Davidsson (2003)

²³ Holme & Solvang (2006)

I empirin aidentifierades både det valda företaget och de intervjuade personerna, så mycket som möjligt. I och med att det är ett mindre bemanningsföretag med ett mindre antal anställda bedömdes att det är desto viktigare att inte hänga ut enskilda individer, då det är lättare att lista ut vem som sagt vad. Av denna anledning bifogas inte resultatet från hela intervjuerna i arbetet, utan bara en sammanfattning av det som ansetts vara av användning i empirin. Intervjumallarna och enkäten som användes bifogas som bilagor, i slutet av uppsatsen.

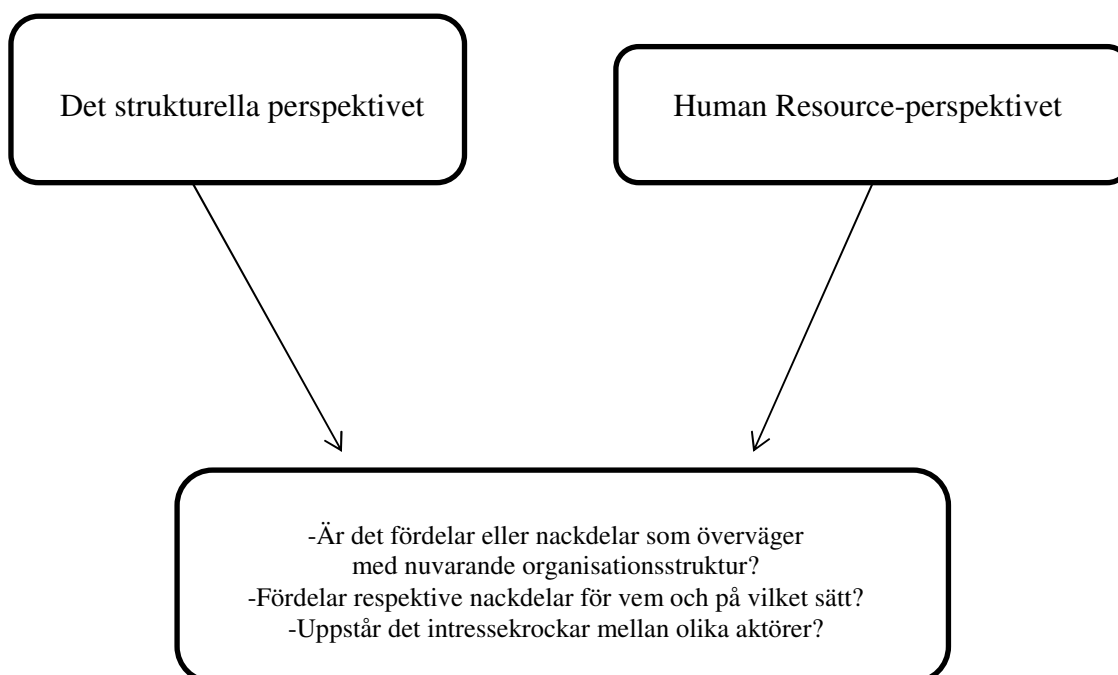
Vid intervjuerna och i enkäten användes frågor som inte skulle kunna uppfattas som kränkande eller alltför personliga, samt att inte nämna det valda bemanningsföretagets namn på grund av konkurrensskäl.

3 Teoretisk referensram

Organisationen kommer att observeras utifrån två perspektiv, det strukturella perspektivet och Human Resource-perspektivet. Det kommer att läggas störst fokus på det strukturella perspektivet, genom att beskriva utvalda begrepp som förknippas med en organisationsstruktur. Human Resource-perspektivet tillkommer som ett komplement för att se vilka andra faktorer som kan påverka en organisation. Begrepp som kommer tas upp och som förknippas med en organisations struktur är organisationsstruktur, ansvars- och arbetsfördelning, arbetsenheter och roller samt samordning och kontroll.

3.1 Det strukturella perspektivet & Human Resource-perspektivet

Att använda sig av flera perspektiv eller infallsvinklar som fungerar som ett verktyg en modell bidrar till att skapa en bättre bild av verkligheten. Det för att få en bredare förståelse för hur organisationer fungerar.²⁴ De olika perspektiven ger en separat bild av hur det ser ut i teorin, men i verkligheten hänger de ihop. Med hjälp av nedanstående vald perspektivmodell ska vi kunna besvara syftet med vår uppsats.



Figur 1. Illustrerar vald perspektivmodell (Egen bild)

²⁴ Bolman & Deal (2003)

Tanken är att utifrån det strukturella perspektivet (som fungerar som ett slags skelett) få en bättre förståelse för hur organisationer organiserar och strukturerar grupper och arbetslag för att uppnå bästa resultat. Human Resource-perspektivet ser hur organisationer utifrån individers behov anpassar sig och hur detta påverkar gruppens dynamik på ett positivt sätt.²⁵

Det blir en mer djupgående text på båda perspektiven i detta kapitel, men för att underlätta för läsaren valdes att med en bild visa de båda perspektivens utmärkande egenskaper.²⁶

Relevanta begrepp som i huvudsak tas upp under:	Det strukturella Perspektivet <i>Hämtar inspiration från, sociologin & managementvärlden</i>	Human Resource-Perspektivet <i>Hämtar inspiration från, psykologin</i>
Organisationsstruktur	Har stark tro på rationalitet & formell ordning Anpassa struktur efter uppgift, omgivning & teknologi Social arkitektur (auktoritär) Problem löses genom, omstrukturering	Har stark tro på människors behov Anpassar organisationens behov efter individernas behov Bemyndigande, medbestämmande (demokratisk) Problem löses genom, kommunikation
Ansvars- & Arbetsfördelning	Betraktar organisationen som en, fabrik eller maskin Arbetsdelning, specialiserade roller	Betraktar organisationen som en, storfamilj Arbetsdelning, generaliserade roller
Arbetsenheter & Roller	Organisationer existerar för att, uppnå organisationens mål Fokuserar på, organisationsstrukturens utformning av enheter	Organisationer existerar för att uppfylla människors behov och inte tvärtom Fokuserar på att bl.a. förstå individernas behov, känslor, fördomar, färdigheter & begränsningar
Samordning & Kontroll	Ledningen, har kontroll, formell makt & ansvarsdelegering	Ledningen lyssnar på sina anställda

Tabell 1. Översikt över de båda perspektivens kännetecken (Egen bild)

²⁵ Bolman & Deal (2003)

²⁶ Begrepp som författarna Bolman & Deal (2003) använder sig av när de beskriver det strukturella respektive Human Resource-perspektivet, som vi sedan ansett vara relevanta att använda oss under valda rubriker.

3.2 Perspektivens bakgrund

Under denna del skildras tidigare forskning och uppkomsten av både det strukturella perspektivet och Human Resource-perspektivet, detta för att ge läsaren en större inblick och bättre förståelse för de valda perspektiven.

3.2.1 Det strukturella perspektivet

Det strukturella perspektivet har sitt ursprung i två olika traditioner och de två största namnen inom perspektivet är Fredrick W. Taylor och Max Weber. Den första traditionen kommer från arbeten som organisationsanalytiker utförde för att maximera effektivitetsnivån i organisationerna. Fredrick W. Taylor (1911) var den mest framstående av dessa analytiker. I studien bröt han ner arbetsuppgifterna till en minut långa delar, nästa steg var att omskola de anställda för att effektivisera varje rörelse och sekund under arbetsdagen. Studien kallade han för ”Minute Time Measurement” (MTM). Han var även känd för det angreppsätt han kallade för ”Scientific Management” som med andra ord betyder rationell företagsledning. Henri Fayol (1919), Lyndall Urwick (1937) och Luther Gulick (Gulick & Urwick, 1937) var andra teoretiker som bidrog till detta rationella synsätt med arbeten som fokuserade på specialisering, kontroll, formell makt och ansvarsdelegering.²⁷

Den andra traditionen kommer från den tyske ekonomen och sociologen Max Webers arbeten som är från början av 1900-talet. Under den tiden var det patriarkala²⁸ snarare än rationella organisationer som dominerade. Weber uppfattade ”monokratisk byråkrati”²⁹ som en idealform när det gällde att maximera rationalitetsformerna.³⁰

I Webers organisationsmodell tog han upp viktiga kännetecken för byråkratin, till exempel att organisationer ska ha en bestämd arbetsfördelning, en tydlig hierarki och regler som ska styra och kontrollera verksamheten. Weber hade flera synpunkter inom organisationsområdet, bland annat att arbetet ska betraktas som livslångt och som en plats där man har möjligheter till att göra karriär.³¹

²⁷ Bolman & Deal (2003)

²⁸ Med patriarkala organisation menas att den gestaltades av en slags fadersgestalt, som enskilt hade i princip all makt i organisationen och som på grund av detta kunde belöna, bestraffa beordra eller avskeda folk som denne ville.

²⁹ Toppstyrt och maktfullkomligt, Weber (1947)

³⁰ Bolman & Deal (2003)

³¹ Bolman & Deal (2003)

3.2.2 Human Resource-perspektivet

Ur begreppet ”Personnel Management” med andra ord personalledning, bildades Human Resource Management (HRM). Det var Peter Drucker som 1955 i sin bok ”*The Practice of Management*” kritiserade personallednings grundsyn. Grundsynen innebar att arbetarna inte ville jobba vilket medförde ett behov av konstant uppsikt och bevakning för att fusk skulle undvikas. Han menade att personalledning (som innebar vård och omsorg av personal, parallellt med kontroll) skulle vara inräknad i arbetsuppgifterna hos varje chef med underanställda och inte bara vara en specialistfunktion i form av personalavdelningar. Men även att underställda chefer behöver dirigeras. Lösningen på detta var målstyrning, vilket innebär att arbetaren ses som en tillgång istället för en kostnad. Den anställda motiveras då till att arbeta engagerat i syfte att uppfylla företagets mål.³²

HRM kom att användas som synonym till Personnel Management i viss litteratur under 60-talet och något mer under 70-talet. Det var först under 80-talet som HRM blev populärt och samtidigt som perspektivet blev mer av en strategisk fråga separerades det från Personnel Management.³³

Det ansågs under många år att vara arbetarens plikt att arbeta hårt och ta order. Några som ifrågasatte detta tidigt var Mary Parker Follett (1918) och Elton Mayo (1933). De menade att detta var orättvist behandlande och psykologiskt oklokt. Men också att arbetarnas färdigheter, attityder, energi och engagemang är resurser som antingen kan lyfta eller sänka en organisation.³⁴

Follett hade intresse för att se hur organisationer kunde demokratiseras och hon menade att ett företag inte bara är en ekonomisk utan även en social enhet där olika individer måste samverka. Hon hade inga principer för hur ett företag ska styras, utan riktade snarare in sig på ståndpunkter.³⁵

Abraham Maslow (1954) argumenterade med att anställda skulle prestera bättre om ledningen anpassade arbetsuppgifterna mer efter deras behov. Han påstår bland annat att alla människor

³² Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2006)

³³ Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2006)

³⁴ Bolman och Deal (2003)

³⁵ Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2006)

har olika behov, det vill säga att det finns ett flertal faktorer i omgivningen som bidrar till att människor utvecklas.³⁶

Human Resource-perspektivet, HR medför ett fokus på att använda en metod som alla tjänar på. Att uppmärksamma arbetarna och deras kompetens för med sig att organisationens produktivitet kan ökas.³⁷ Mayo uppmärksammade detta, han ansåg att den anställde uppfattade sin tillvaro subjektivt och menade att den sociala utvecklingen inte hade utvecklats i samma takt som den teknologiska utvecklingen. Mayo förknippas ofta med att han introducerade en ny chefsroll, som innebar öppenhet, omsorg och en vilja till att lyssna på de anställda.³⁸

Ett av de största bidragen inom detta organisationsområde är den så kallade Hawthornestudien, där man undersökte vilka andra variabler som kan påverka anställdas produktivitet. Variabler eller faktorer som till exempel förbättrat material, arbetsmetoder, pauser och belöningsystem. Studierna visade även att när anställda väljs ur och behandlas som speciella skapar detta en ökad produktivitet. Dessutom bidrog faktorer som att de befann sig i en friare och trevligare arbetsmiljö till den ökade produktiviteten. Resultatet från denna omfattande studie visade att det var allt viktigare att lyssna på de anställdas åsikter. Studien visade även att det är regler om hur den anställde ska bete sig i gruppen som styr uppförandet, vilket då visade att det i organisationer finns en formell och en informell del som fungerar parallellt med varandra.³⁹

3.3 Organisationsstruktur

I praktiken fungerar strukturen i en organisation som en slags karta över hur det ser ut internt, men även över hur det ser ut mellan organisationen och externa aktörer. Att ha en struktur som egentligen inte passar ihop med verksamheten kan ofta leda till att resurserna fördelas på fel sätt, men på samma vis kan den rätta strukturen innebära möjligheter för organisationen. När organisationer ska välja vilken organisationsstruktur som är bäst lämpad, är det viktigt att de utgår ifrån bland annat organisationens mål, strategi och omgivning. Med detta menas att det är viktigt att utgå ifrån organisationens processer. Eftersom det strukturella perspektivet

³⁶ Maslow (1954)

³⁷ Bolman och Deal (2003)

³⁸ Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2006)

³⁹ Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2006)

(vid behov) löser problem genom att omstrukturera är det viktigt att organisationer är villiga att anpassa sin struktur när det uppstår ombildningar, till exempel vid förändringar av uppgifter, teknologin eller omgivningen.⁴⁰

Det strukturella perspektivet studerar arbetets sociala arkitektur och är användbart i olika typer av arbetsgrupper både som självständiga och hårt kontrollerade organisationer. Ett strukturellt perspektiv förknippas ofta med starkt fokus på både hierarki och regler. De flesta tror att människor vill ha en struktur som innebär en ökad handlingsfrihet, men studier har visat att arbetsmoralen är högre bland anställda där det finns en tydlig struktur.⁴¹

Utifrån ett HR-perspektiv ses struktur idag ofta som både flexibla och mer anpassningsbara och man tror inte lika starkt på rationalitet och en formell ordning.⁴²

Istället för att behöva omstrukturera en organisations struktur vid problem och anpassa den strukturen eller uppgiften efter förändringar, kan kommunikationen det vill säga medbestämmandet mellan organisationens individer lösa problemen genom att anpassa organisationens behov efter individens behov.⁴³

Henry Mintzberg är en stor inflytelserik organisationsteoretiker. Vad han förmodligen blivit mest uppmärksammad för är hans bok *Structure in fives* (1983). I boken beskriver han utifrån olika perspektiv hur organisationer kan strukturera, som ska bidra till en ökad effektivitet. När verksamheten växer kan det bli aktuellt att införa fler delar, detta för att det blir svårare för organisationens anställda att ansvara för allt för många delar.⁴⁴

Organisationer består av system och strukturer som definierar sambanden mellan organisationens olika delar. Mintzberg vill med sin modell visa att en organisations struktur anpassas efter organisationsform, medlemmarnas arbetsuppgifter och ansvarsfördelning. De fem delarna, eller sektorerna är: Den operativa kärnan, organisationsledningen, mellancheferna, teknostrukturen och stödfunktionerna.⁴⁵

⁴⁰ Bolman & Deal (2003)

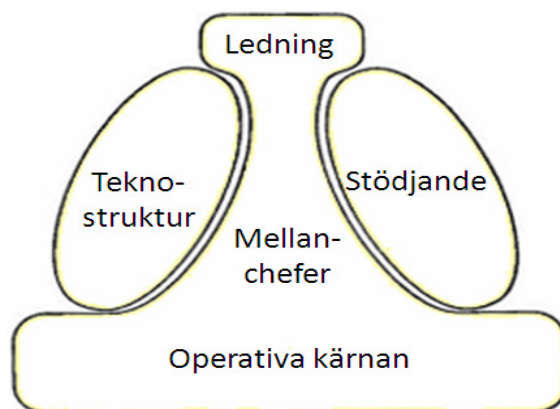
⁴¹ Bolman & Deal (2003)

⁴² Bolman & Deal (2003)

⁴³ Bolman & Deal (2003)

⁴⁴ Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2006)

⁴⁵ Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2006)



Figur 2. Mintzbergs -Structure in fives, 1983 (Egen bild)

Operativa kärnan (Operating Core) – Rymmer det arbete som organisationen har till uppgift att göra, det vill säga företagets kärnverksamhet med aktiviteter som till exempel produktion, tillverkning eller försäljning. När organisationer är nya och mindre är denna del mer eller mindre självständig och kan sköta hela arbetsprocessen på egen hand.⁴⁶

Mellancheferna (Middle line) – Befinner sig ovanför den operativa kärnan, till exempel avdelnings- eller kontorschefer. Denna grupp är de närmsta överordnade till personalen i den operativa kärnan. De har huvudansvaret för att övervaka och samordna det som de anställda har till uppgift att göra, samt att fungera som länken mellan de anställda och organisationsledningen. Med andra ord är huvudansvaret att förmedla information från den operativa kärnan uppåt i organisationen eller nedåt från ledningen. En stor organisation kräver fler mellanchefer för att skapa och upprätthålla kontroll.⁴⁷

Organisationsledningen (Strategic Apex) – Är gruppen med det yttersta ansvaret för organisationen. Här hittar man ledningen, styrelsen och VD. En större och alltmer komplex organisation medför ett större behov av personer med ansvar för att fatta beslut. Huvuduppgiften är att de ska se till att organisationen hanterar verksamheten på ett effektivt sätt.⁴⁸

Teknostrukturen (Technostructure) – Befinner sig utanför organisationens vertikala struktur och är en stabsfunktion. Här ingår personal, vars huvudsakliga uppgifter är att stödja arbetet i

⁴⁶ Mintzberg (1983)

⁴⁷ Mintzberg (1983)

⁴⁸ Mintzberg (1983)

organisationen och framförallt i den operativa kärnan. Arbetet består i huvudsak av administrativa arbetsuppgifter, som till exempel tillsyn av planering och utveckling genom en standardisering av arbetet.⁴⁹

Den stödjande delen (Supporting Staff) – Finns utanför organisationen och har till uppgift att stödja kärnverksamheten. Denna del blir allt viktigare och behövs framförallt i större organisationer. Här finns organisationens arbetsuppgifter som inte hör till kärnverksamheten, som till exempel består av att sköta löner eller reklam.⁵⁰

Mintzberg beskriver även hur organisationsformer ska skapa en struktur. Dessa skildrar han som fem typiska konfigurationer och kortfattat kan man säga att vilken organisationsform man väljer, beror på vilken funktion som är ledande. *Enkel struktur*, *Maskinbyråkrati*, *Professionell byråkrati*, *Divisionsstruktur* och *Adhokrati* är de fem konfigurationerna. De skiljer sig mellan vilken typ av funktion som är ledande.⁵¹

Enkel struktur består endast av två nivåer, den strategiska ledningen och en operativ nivå, här upprätthålls ordning främst genom övervakning och där man har total makt över den dagliga verksamheten, vanligtvis använder sig nystartade företag av denna struktur.⁵²

Maskinbyråkrati, har stor bemanning av stöd- och serviceenheter och en betydande teknostruktur. De viktiga besluten tas av den strategiska ledningen och den dagliga verksamheten kontrolleras av cheferna och de standarder som har utvecklats.⁵³

En *adhokratisk organisation* beskrivs som en lös, flexibel, självförnyande organisk form som till stor del hålls samman med hjälp av laterala samordningstekniker (se ”rubrik 3.6.2 Lateral samordning”, sida 32). Man använder sig av egenskaper som uppfattas som belastning eller negativt och vänder dessa till fördelar.⁵⁴

⁴⁹ Mintzberg (1983)

⁵⁰ Mintzberg (1983)

⁵¹ Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2006)

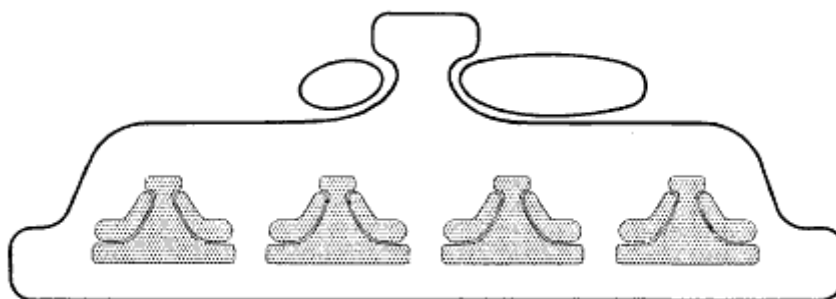
⁵² Bolman & Deal (2003)

⁵³ Bolman & Deal (2003)

⁵⁴ Bolman & Deal (2003)

Den *professionella byråkratins*, operativa kärna är stor i jämförelse med de andra delarna av strukturen, speciellt i jämförelse med teknostrukturen och har en decentraliserad och platt profil då chefsnivån mellan den strategiska ledningen och den operativa kärnan är liten.⁵⁵

I en *divisionaliserad struktur* genomförs stor del av arbetet i självständiga enheter där varje division har stödjande funktioner och en egen bestämd marknad med olika affärsområden. Divisionscheferna har ansvar för resultat vad det gäller vinster, försäljning och investeringar. Följer de och uppfyller målen, har de relativt fria händer. Huvudkontoret formulerar den strategiska portföljen och fördelar resurserna utifrån en analys av de möjligheter som finns på marknaden. Fördelarna som en divisionaliserad struktur ger är stordriftsfördelar, stora resurser och möjligheter till att reagera snabbt på skiftande förhållanden. Nackdelen med denna typ av struktur är att den kan medföra en ”katt och råtta” lek mellan de olika divisionerna och huvudkontoret. De olika divisionerna vill gärna komma undan från huvudkontorets kontroll, samtidigt som man på central nivå vill skapa sig en överblick över enheterna. Om man inte lyckas utforma tillförlitliga vertikala informationssystem och om inte målen inte är mätbara, kan divisionaliserade divisioner bli ohanterliga. En risk är att man på central nivå förlorar kontakten med den operativa kärnan.⁵⁶



Figur 3. Divisionaliserad organisationsstruktur, Mintzberg, 1983

⁵⁵ Bolman & Deal (2003)

⁵⁶ Bolman & Deal (2003)

3.4 Ansvars- & Arbetsfördelning

Ansvarsfördelningen, de enskilda individerna och gruppens arbetsuppgifter förändras och utvecklas i takt med att organisationen växer. Detta innebär att behovet av nya roller kan bli aktuella med tiden. Det kan till exempel bli viktigare att ha personer som sköter vissa åtaganden som egentligen inte berör kärnverksamheten.⁵⁷

Det strukturella perspektivet liknar människan med en fabrik eller maskin, som ska arbeta mycket och hela tiden. HR-perspektivet betraktar däremot arbetarna som en stor gemensam familj. Människan ses som en investering med individuella resurser och därför anses det att organisationens mål uppnås genom att uppfylla människors behov och inte tvärtom.⁵⁸

Mintzberg anser att i alla organisationer handlar det om att fördela ansvar för att koordinera verksamheten. Vid diskussion av ansvarsfördelning skiljer han på fem koordinationsmekanismer: *Självstyrning*, *direktstyrning*, *standardisering av arbetsprocesser*, *arbetsresultat* eller *kompetens*, som man kan tyda på namnen handlar det om hur de anställdas arbetsuppgifter koordineras ihop. Självstyrning innebär att individerna i organisationen samarbetar och det sker i princip ingen koordination uppifrån. Direktstyrning däremot innebär att individerna utför de olika arbetsuppgifterna på befallning och standardisering innebär att man bestämmer på förhand hur arbetet ska genomföras.⁵⁹

Två centrala frågor när det gäller designen av organisationsstruktur är, hur man ska fördela arbetsuppgifterna och hur man när dessa bestämts samordnar de roller och enheter inom ansvarsområdena. Det finns två sätt att fördela arbetsuppgifterna i en organisation, endera genom generalisering eller genom specialisering. Generalisering innebär att alla individer i organisationen utför alla arbetsuppgifter och specialisering innebär att organisationens individer specialiserar sig på vissa arbetsuppgifter.⁶⁰

Det strukturella perspektivet utgår från arbetsbeskrivningar, bestämda processer, regler och rutiner för att kontrollera att individerna utför arbetsuppgifterna på rätt sätt. Att fördela arbetsuppgifterna så att specialisterna hamnar i sitt rätta element, innebär en effektivisering. Samtidigt som detta skapar en förutsägbarhet resulterar det i en begränsning av individernas

⁵⁷ Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2006)

⁵⁸ Bolman & Deal (2003)

⁵⁹ Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2006)

⁶⁰ Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2006)

handlingsfrihet i organisationen, vilket kan leda till ett motstånd. *Ovanstående exempel talar emot specialisering.*⁶¹

Resultatet av ett ensidigt och monotomt arbete, det vill säga att man arbetar som specialister, är som sagt att de anställda blir uttråkade. I HR-perspektivet tror man däremot mer på att organisationer tjänar på att använda sig av arbetsformen generalister.⁶²

Många tror att risken för att de anställda blir uttråkade minimeras genom att använda arbetsrotation inom företaget, så att arbetarna kommer ifrån att göra samma arbetsuppgift hela tiden. Generaliseringen medför att individerna blir mer insatta i organisationen, genom den större överblicken individen får över hela verksamheten. Det finns studier som talar emot generalisering, dessa har visat att det kan resultera i utbrändhet eftersom arbetarna hela tiden blir pressade till att lära sig nya arbetsuppgifter. *Ovanstående exempel visar på att det kan vara bra med specialisering.*⁶³

Ett av grundantagandena i HR-perspektivet är att människor och organisationer behöver varandra. Organisationer behöver människors resurser som till exempel energi genom nya idéer och kunskap som individer kan bidra med, samtidigt som människor behöver tillfredställelse genom lön och möjligheter till att utvecklas och göra karriär. När överensstämmelsen mellan individ och system är god tjänar båda parter på det, men när överensstämmelsen är sämre blir minst en av parterna lidande. Det vill säga att organisationen eller människorna förlorar på detta, men det kan även resultera i att båda parter förlorar på om överensstämmelsen är dålig.⁶⁴

3.5 Arbetsenheter & Roller

Att ha den rätta strukturen bidrar förhoppningsvis till en ökad effektivitet. Det strukturella perspektivet menar att en klar och tydlig struktur i form av välutvecklade arbetsenheter och väldefinierade roller, kan leda till att organisationen som helhet presterar bättre. Samt att utan tydligt definierade roller och relationer blir konflikter och förvirring oundvikliga. Som tidigare nämnts är det viktigt att både ledningen och cheferna måste vara medvetna om att när

⁶¹ Bolman & Deal (2003)

⁶² Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2006)

⁶³ Bolman & Deal (2003)

⁶⁴ Bolman & Deal (2003)

det sker förändringar, som till exempel att organisationen blir allt större, är det viktigt att man anpassar stukturen därefter. Ibland kan det löna sig att omstrukturera vid behov, bland annat vid en långvarig överbelastning.⁶⁵

Har en anställd inte klara uppfattningar om vad det förväntas att den ska göra, utgår den ofta ifrån egna preferenser istället för organisationens mål. Något som ofta leder till problem där kreativitet inte uppskattas, eftersom till exempel vissa tjänster förväntas att komma på ett visst sätt. Om arbetsuppgifterna och ansvarsområden är allt för tydligt avgränsade, kan de anställda drabbas av något som kallas ”byråkratopati”, det vill säga att de följer arbetsuppgifterna till punkt och pricka, men helt utan att bry sig om kvaliteten på produkten eller tjänsten.

När en grupp eller individ tvingas att arbeta alltför självständigt, känner de sig ofta avskilda och att de saknar stöd uppfifrån (dock kan dessa ha svårt för samarbete). Men när roller och enheter görs för bundna till varandra, distraheras de anställda från att sköta sina arbeten och alltför mycket tid går till att samordna. Det kan leda till att nya och bra idéer inte kommer ut på marknaden tillräckligt fort för att konkurrera, då alla idéer måste godkännas på flera nivåer innan de genomförs. I en för löst sammansatt organisation, går arbetare ofta vilse och förlorar uppfattningen om vad det är som organisationen arbetar med, då de ofta väljer egna vägar. I det motsatta, i en allför åtstramad struktur, kan organisationen till exempel kräva att de anställda ska ha en förmåga till att vara flexibla, detta kan i sin tur leda till att människor lägger ned alldeles för mycket tid bara för att kringgå reglerna.⁶⁶

HR-perspektivet påpekar att det inte bara är strukturen som påverkar organisationens produktivitet, utan menar att den påverkas av ett flertal andra faktorer. Ett starkt fokus läggs på människan, både som individ och tillsammans som grupp. Om människan har den rätta motivationen kommer detta att påverka både deras handlingar och beteende, som kommer leda till effektivare arbete, vilket är resultatet av att ha en ledning som styr de anställda på rätt sätt.⁶⁷

⁶⁵ Bolman & Deal (2003)

⁶⁶ Bolman & Deal (2003)

⁶⁷ Bolman & Deal (2003)

Det strukturella perspektivet antyder att ett fel som många organisationer ofta gör är att de satsar stora resurser på att utbilda sina anställda för att öka dess kompetens, men för det mesta är det den sociala strukturen och inte de anställda som är problemet.⁶⁸

Utifrån ett HR-perspektiv ser man däremot människan som en investering, vilket innebär att man i längden vinner på att utbilda sina anställda, detta för att de ska uppleva motivering. Istället för att arbetarna ska vara hårt kontrollerade genom att enbart använda sig av arbetsenheter tror man här på bemyndigande och medbestämmande arbetare. Det är viktigt att bland annat förstå individernas behov och känslor, fördomar, färdigheter och begränsningar. Samtidigt anser man att organisationer existerar för att uppfylla människors behov och inte tvärtom.⁶⁹

Arbetsenheter

Organisationer befinner sig i dagens samhälle i allt mer turbulent och snabbföränderlig omgivning. Ett sätt att hantera situationen bättre, är att dela upp organisationen i mindre enheter. Det finns flera sätt för hur en organisations positioner bör integreras, med andra ord hur den bör organiseras upp i arbetsenheter. Att dela in i *funktionella grupper*, innebär att man delar in efter kunskap eller färdigheter, till exempel med ansvar inom olika områden som försäljning eller ekonomi. En annan vanlig indelning av arbetsenheter är att man skapar grupper som är uppbyggda runt organisationens *kunder* till exempel man riktar sig till olika kundgrupper som till exempel den privata eller offentliga sektorn. Ett tredje exempel är att man indelar *geografiskt*, till exempel att man har olika kontor för olika regioner.⁷⁰

Syftet med att bilda enheter och roller är att man ska skapa fördelar som man uppnår genom specialisering, men denna metod är inte heller helt felfri då det skapar samordnings- och kontrollproblem.⁷¹

Roller

Det är viktigt att individerna (de anställda) i företaget, har väl utformade roller med tydliga arbetsuppgifter så att de vet vad som ska göras och vad som förväntas av dem. Individerna gemensamt bildar grupper. Organisationens individer bildar tillsammans en grupp. Strukturen

⁶⁸ Bolman & Deal (2003)

⁶⁹ Bolman & Deal (2003)

⁷⁰ Bolman & Deal (2003)

⁷¹ Bolman & Deal (2003)

av grupper, lag eller team är avgörande för att en grupp eller ett team ska fungera, detta gäller även om det inte är många inblandade. Rollerna är tydligt definierade men gruppens medlemmar ska även vara tillräckligt flexibla för att hjälpa övriga i gruppen vid behov.⁷²

En grupp består av ett litet antal individer vars kunskap och färdigheter kompletterar varandra. Organisationer är beroende av att organisationens medlemmar fungerar bra tillsammans. Det är vad gruppen eller laget försöker åstadkomma tillsammans som bestämmer hur framgångsrikt lagarbetet är. Vilket innebär att man arbetar mot samma syfte, mot samma mål, och tillsammans känner ett ansvar för gruppens resultat. En grupp med medlemmar som arbetar och fungerar bra tillsammans har större potential att uppnå organisationens mål, medans om en grupp inte fungerar bra tillsammans kan det i längden vara lönande att omstrukturera gruppen.⁷³

3.6 Samordning & Kontroll

Ur ett strukturellt perspektiv argumenterar förespråkarna för att ledningen ska ha kontroll, en stark tro på formell makt och att det är viktigt med tydlig ansvarsdelegering. Medan förespråkarna till HR-perspektivet ansåg att arbetarna inte hade någon kontroll över det egna arbetet, då allt kontrollerades och bestämdes av företagsledningen. De hade en stark tro på att det är viktigt att lyssna på sina anställda, genom att till exempel ge dem bättre anställningsvillkor. Detta bidrar till nöjdare personal, som i sin tur kan påverka organisationen på ett positivt sätt genom att individernas prestationer ökar.⁷⁴

En baksida med att dela upp arbetsuppgifterna på olika roller, det vill säga att använda sig av specialisering är att det kan leda till samordnings- och kontrollproblem. Det bidrar till brister i kommunikationen och att specialisterna endast har fokus på arbetet inom dess område, istället för att uppmärksamma hela arbetsprocessen, vilket kan leda till att prestationsnivån sjunker. En annan negativ följd av uppdelning av arbetsuppgifter, är att det kan bildas glapp eller överlappning i organisationen. Med glapp menas att grupperna anser att vissa uppgifter ligger hos den andra gruppen, som leder till att vissa delar av arbetet därför faller mellan stolarna. Eller tvärt om, att det blir överlappning och att det därmed görs dubbelt arbete som bland annat leder till slöseri med resurser och överkapacitet. Dessa problem kan lösas och

⁷² Bolman & Deal (2003)

⁷³ Bolman & Deal (2003)

⁷⁴ Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2006)

förebyggas vertikalt genom en formell befogenhetsstruktur och lateralt genom möten, kommittéer, samordningsroller och nätverk.^{75 76}

3.6.1 Vertikal samordning

Vertikal samordning innebär att personer i organisationen med högre befogenheter samordnar och kontrollerar medarbetarna på lägre nivåer. Metoden är bäst lämpad i en stabil miljö där uppgifterna är lättförståeliga och förutsägbara. Det utförs med formell makt, regler och policy samt planerings- och kontrollsystem.⁷⁷

Formell makt innebär att en person är utsedd till chef, förman eller vd, denne person har alltså givits makt genom en viss titel och har i uppdrag att se till att verksamheten drivs mot de uppsatta målen. Det gör de genom att ta beslut, lösa konflikter och problem, utvärdera insatser och utfall och fördela belöningar och straff. Enligt Bolman och Deal begränsar regler, policy och standardförfaranden handlingsfriheten och bidrar till att skapa förutsägbarhet och enhetlighet. Där reglerna styr villkoren i arbetet och med detta också utformandet av standarder när det gäller utförandet av olika arbetsuppgifter. Dessa ska minska risken av få varierande resultat i arbeten som kräver förutsägbarhet och små felmarginaler. I och med att samhället datoriseras förlitar sig allt fler på planerings- och kontrollsystem, vilket i sin tur leder till att cheferna får en större möjlighet att kontrollera organisationens arbetsinsatser.⁷⁸

3.6.2 Lateral samordning

Laterala tekniker har tillkommit för att fylla det tomrum som uppstår då vertikala tekniker inte fungerar som de ska. Dessa innebär formella och informella möten, samordningsfunktioner, matrisstrukturer och nätverksorganisationer. Laterala tekniker är oftast mindre formaliserade, enklare och snabbare än vertikal samordning och fungerar bäst för komplexa uppgifter, som utförs i stormiga och förändrliga miljöer. Effektiviteten i processerna med att överbrygga gränserna mellan de olika enheterna i organisationen beror i hög grad på samordnarnas förmåga och trovärdighet.⁷⁹

⁷⁵ Bolman & Deal (1995)

⁷⁶ Bolman & Deal (2003)

⁷⁷ Bolman & Deal (2003)

⁷⁸ Bolman & Deal (2003)

⁷⁹ Bolman & Deal (2003)

Informella och formella möten utgör stöttepelarna i den laterala samordningen, då alla organisationer har och är i behov av regelbundna möten. Dessa ger tillfällen till kommunikation och beslut, men kan även ha tendens till att vara för tids- och energikrävande. I och med att tekniken utvecklas och att organisationer blir mer komplexa samtidigt som omgivningen blir mer turbulent, ökar behovet av fler samordningsformer som ger människor möjlighet att kommunicera ansikte mot ansikte och inte bara via tekniska former. På grund av detta växer arbets- och projektgrupper fram för samarbete och utveckling. Matrisstruktur innebär att man använder sig av tvärgående samordningsansvar med affärs- eller produktionslinjer på ena sidan och länder eller regioner på andra sidan. Detta är en design som innehåller oundvikliga risker för konflikter och spänningar mellan sektors- och nationscheferna. Med nätverk menas bland annat datoriserade nätverk. Det datoriserade nätverket har gett resultat till att man nu gått från lokala till även globala nätverk.^{80 81}

⁸⁰ Bolman & Deal (1995)

⁸¹ Bolman & Deal (2003)

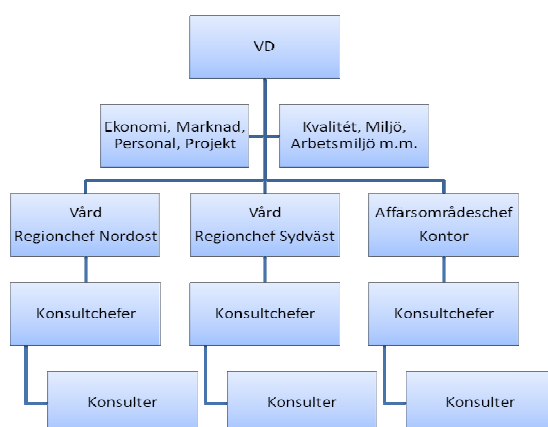
4 Empiriskt material

Under detta kapitel kommer en sammanställning av det materialet som samlats in från bemanningsföretaget genom intervjuer, enkäter, samtal, mail och interna dokument. Materialet som behandlas ses även som relevant för att besvara syftet med uppsatsen.

4.1 Organisationsstruktur

Det valda bemanningsföretaget erbjuder personaluthyrning inom två affärsområden, vård och kontor. Det är ett svenskt auktoriserat bemanningsföretag, som ingår i en stor koncern. De olika affärsområdena kan ses som olika divisioner, denna studie fokuserar på den Sydvästra divisionen inom vårduthyrning. Den valda divisionen av företaget är relativt ung, drygt ett år gammal. I nuläget arbetar två konsultchefer inom denna division (samt två som är mammalediga, varav en är tillbaka inom snar framtid).

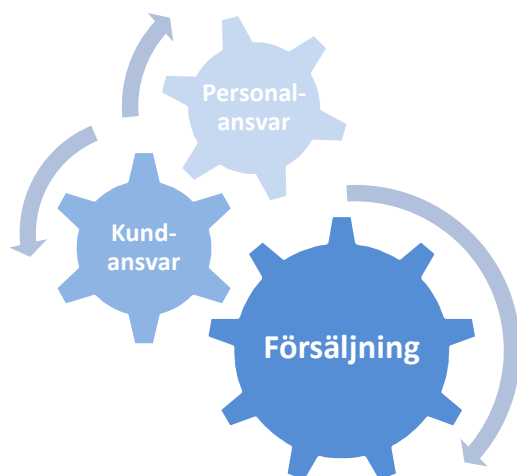
Bemanningsföretaget har haft en hög tillväxt de senaste åren. Vissa kvartal har man växt med så mycket som med hela 200 procent och bara i år har man hittills 50 procent nya kunder. Men som regionchefen på Sydväst påpekar är bemanningsbranschen en speciell bransch, som är kraftigt varierande och kan gå upp och ned, samtidigt som den är politiskt styrd. Ett exempel på att det kan variera är att de i nuläget har för mycket personal och för lite beställningar, medans nästa månad kan det vara tvärtom.



Figur 4. Illustrerar vårdföretagets formella struktur (Egen bild)

4.2 Ansvars- & Arbetsfördelning

Konsultcheferna i bemanningsföretaget har i nuläget ansvar för hela försäljningsprocessen, de fungerar som länken mellan kunden och personal. Detta innebär att de vid försäljning har kontakt med både personal och kund, där arbetsuppgifterna rekrytering och sälj går hand i hand.



Figur 5. Konsultchefens ansvar, vid försäljningsprocessen (Egen bild)

För att ge en bättre överblick och förståelse för konsultchefernas arbetsuppgifter och vad dessa innebär, har ansvarsområdena uppdelats i underrubrikerna: Kundansvar, personalansvar, försäljning och övriga arbetsuppgifter.

4.2.1 Kundansvar

Konsultchefernas kundansvar omfattar arbetsuppgifter som *kundbesök* och *marknadsaktiviteter*.

Konsultcheferna har ansvar för hela säljprocessen, vilket innebär att ta hand om att initiera, planera, genomföra, följa upp och utvärdera säljinsatser. Detta sker i samråd med både övriga konsultchefer och regionchefen. Konsultcheferna har egna men även gemensamma mål tillsammans med de andra konsultcheferna som ska nås och gå hand i hand med budgeten. Kravet är att boka och genomföra kundbesök hos nya och befintliga kunder enligt uppsatta mål. I nuläget ligger säljmålet på att ha åtta till femton kundbesök i veckan. Efter kundbesöket håller man kontakt med kunden via telefon, sedan analyseras förfrågan från kunden av konsultchefen, där man granskar pris, kravspecifikation och tid. Efter detta matchar man

förfrågan mot kandidater utifrån kompetens, geografi, tillgänglighet och erfarenhet. Om man inte hittar någon lämplig kandidat i databasen, gör man en annonsering hos Arbetsförmedlingen⁸², sedan blir det en affär eller inte och då uppdaterar man kund, konsult och eventuellt startar en ny process. I slutet av affärsprocessen med en ny eller befintlig kund, har konsultchefen ansvar för att skriva avtal och offerter. Dessutom ansvarar de för marknadsaktiviteter som bland annat innebär att man ska delta vid mässor för att locka nya kunder.

4.2.2 Personalansvar

Personalansvaret (eller konsultansvarig) innebär arbetsuppgifter som rekrytering av ny personal och chefsansvar för underordnade konsulter. Rekryteringsprocessen startar med att konsultchefen söker personal via annonsering genom kommunikationskanalerna, Arbetsförmedlingens och Stepstones⁸³ hemsida. Annonsering sker i form av nya annonser, men det gäller även att uppdatera annonser som redan ligger ute, innehållet ska vara både säljande och lämpligt. Man söker även ny personal via företagets marknadsaktiviteter som bland annat kan vara att delta vid mässor. Jobbansökningarna som kommer in till bemanningsföretaget registreras sedan i affärssystemet. Därefter genomförs intervjuer på alla som söker, kontroller av den arbetssökandes referenser och legitimation samt kollar upp eventuella tidigare registreringar hos ansvarsnämnden.⁸⁴ Slutligen vid anställning ska avtal skrivas och upplysa den nyanställda konsulten om viktig information som konsulten är i behov av för att kunna arbeta i bemanningsföretaget.

Chefsansvaret över de underordnade, innebär att konsultcheferna arbetar nära konsulterna för att bland annat vara en stöttande hand och kontrollera att deras tidsrapportering kommer in i tid. För konsulter som har jobbat mer än ett år och har bemanningsföretaget som huvudarbetsgivare erbjuds även utvecklingssamtal. Målet är att varje konsultchef ska ha igång femton heltidsanställda konsulter, något man inte lyckas uppfylla i nuläget.

⁸² Arbetsförmedlingen är Sveriges största förmedlare av arbeten.

⁸³ Stepstone grundades 1996 och är en av de mest framgångsrika jobbportalerna i Europa.

⁸⁴ Hälso- och sjukvårdens ansvarsnämnd (HSAN), patienter vänder sig för att uttala sig om klagomål angående läkare och sjuksköterskor.

4.2.3 Övriga arbetsuppgifter

Konsultcheferna har ansvar för omvärlds- och konkurrentbevakningen, men att även vid behov delta i interna projekt och tillsammans medverka för att skapa en god arbetsmiljö. Ett exempel på mer omfattande interna projekt var företagets ISO-certifiering⁸⁵ som genomfördes vid årsskiftet förra året och blev klart i februari i år. Det genomfördes då en kartläggning över företagets alla processer, vilket har visats sig enligt regionchefen medfört förbättringar i den interna kommunikationen.

För omkring ett år sedan såg man närmare över chefskonsulternas arbetsuppgifter och efter detta skapades det tydligare befattningar och arbetssätt. Det innebar inga förändringar i ansvaret för hela säljprocessen, men bidrog till ett tydligare och mer preciserat säljkrav.

4.3 Arbetsenheter & Roller

Konsultchefen som själv är utbildad sjuksköterska har en slags mellanchefs roll, då hon eller han är underordnad till regionchefen, men är samtidigt överordnad till konsulterna i företaget.

Bemanningsföretagets verksamhet vårduthyrningen är indelat i två stycken enheter eller divisioner efter geografiskt, sydvästra Sverige (plus Värmland) och nordöstra Sverige.

Vid toppar tar de in extra hjälp utifrån i form av studenter, dessa utför bland annat olika scanningsuppdrag och matar in information i affärssystemet. Just nu finns behovet en gång i veckan.

Arbetsenheter

Då merparten av arbetet är uppdelat i självständiga enheter kan man se att det är en divisionaliserad organisation, där varje enhet har olika geografiska *arbetsområden*, man har med andra ord delat in *kundrelationerna* geografiskt. Stockholms kontor har nordost och Göteborg har sydväst samt Värmland.

⁸⁵ ISO-certifiering symboliserar att företaget upprätthåller en viss standard vad det gäller kvalitet och kundnöjdhet.

Roller

Konsultcheferna har var och en definierade arbetsuppgifter, vilket innebär att de vet vad som ska göras och vad som förväntas av dem.

Inom divisionen har man tillsammans med de andra konsultcheferna, regionchefen och VD ett nära samarbete. Man samarbetar även med den andra divisionen för vårdutyrningen. Detta för att man ska kunna stötta varandra vid behov, genom att ta hjälp av de andra konsultcheferna i vissa perioder medan man i andra perioder hjälper de andra när man själv har mindre att göra.

4.4 Samordning & Kontroll

Varje måndag har regionens områdeschef och konsultcheferna formella möten som de kallar *strategimöten* med agenda för att alla ska veta vad som kommer att tas upp. På mötet går de igenom de sälj- och kundbesök som genomfördes veckan innan och diskuterar vad dessa medfört. Man pratar även om hur kommande säljvecka ser ut, för att alla på avdelningen ska veta vad den andra ska göra, av anledningen att kunna stötta varandra genom att ge och ta utifrån varandras behov. Man har informella möten varje morgon där man tillsammans tar en snabb genomgång om vad som ska ske under dagen.

Det genomförs även formella möten uppåt i organisationen, så kallade ledningsgruppsmöten där företagets VD, regioncheferna för de olika enheterna och företagets projektledare deltar, detta har man stående varje fredag. Man använder sig även av mycket mailkorrespondens. Den intervjuade regionchefen kan tycka att ett möte i veckan vissa perioder kan vara för lite, till exempel när de var i full gång med ISO- certifieringen och uppdateringen av affärssystemet behövdes det extra insatta möten, något som man även då använde sig av.

I nuläget har konsultcheferna på egen hand kontroll över hela säljprocessen och regionchefen går inte in på detaljnivå och kollar att allt blir gjort, då det inte finns möjlighet till detta. Detta arbetssätt kan till exempel leda till att företaget blir extra utsatt om en konsultchef slutar eller blir sjuk.

Konsultcheferna har som tidigare nämnts ansvaret för hela matchningsprocessen, men avgränsas i geografiska områden. De två regionerna, sydväst och nordost har även en del

samordningsfunktioner med Stockholms kontor då de bland annat utbyter personal med varandra.

Det handlar mycket om kommunikation och kontakt när man anställer och rekryterar en sjuksköterska, samtidigt anser den intervjuade regionchefen att man inom företaget har en god kommunikation vad det gäller både uppåt och neråt i organisationen.

När man som konsultchef hjälper andra konsultchefer att rekrytera, tar det mycket tid och kraft att bygga upp en relation till konsulterna. Om man inte får denna kontakt från början är det svårt att ta till sig konsulten på samma sätt som den som tidigare rekryterat konsulten gjort.

Konsultcheferna har ett helhetsansvar vad det gäller rekrytering och anställning och periodvis kan det bli för mycket att hinna med, vid sådana tillfällen tar företaget därför in extra hjälp.

Regionchefen känner att företaget saknar en riktig HR- avdelning, att ha någon som man kan ringa och prata med om sin lön här och nu. Den här tjänsten är något som outsourcas och det är i detta avseende som det brister.

4.5 Synpunkter kring nuvarande struktur

Konsultchef 1

Genom enkäterna med konsultchefen framgick det att denna person tycker att en fördel med nuvarande arbetssätt är att man får en helhetssyn, vilket medför att man får en god förståelse för både kundernas och personalens behov och förväntningar. Däremot kan personen under perioder med hög arbetsbelastning uppleva svårigheter med att göra prioriteringar. Konsultchefen, menar att en bidragande faktor till detta kan vara att personen är relativt ny som konsultchef.

I frågan om de ansåg om man kan effektivisera eller förenkla arbetsprocessen, ansågs en idé vara att lyfta bort så mycket av det administrativa arbetet som går, genom att till exempel anlita en assistent. Även åtgärder som att effektivisera datasystemen kom på tal, vilket är något som pågår hela tiden.

Konsultchefen anser att den nuvarande strukturen på arbetsfördelningen säkert skulle vara hållbar även om företaget hade varit större. Dock menar personen att det då blir viktigt med tydliga ramar vad det gäller de geografiska områdena med tanke på vilka kunder eller vilket område man vill hyra in till, om det är läkare eller sjuksköterska man söker.

Konsultchef 2

En annan konsultchef ansåg att en av fördelarna med arbetsprocessen man använder sig av idag, är att man blir mer insatt i konsultens situation ute hos kundföretaget och att man genom detta kan återkoppla till kunden på ett mer korrekt sätt. Det i sin tur leder till att man kan korta ner kommunikationsvägarna och på så vis kan undvika att viktiga frågor ramlar mellan stolarna.

En fördel med processen är den trygghet den som skapas för konsulten genom att prata med en och samma konsultchef. En annan fördel är att konsultchefen dessutom har kontakten med kunden och därmed kan sätta sig in i konsultens situation. Samma sak gäller då för kunderna, fast då omvänt. Kunden vet vem man ska ringa om personalbehov uppstår eller om problem skapas under befintligt uppdrag. Enligt konsultchefen känner man ett större leveransansvar och blir mån om både varje uppdrag och kund. Att man är delaktigt i hela försäljningsprocessen leder till att man arbetar nära kunden som genom detta får ett mer personligt bemötande hos företaget.

För att effektivisera och förenkla arbetsprocessen tycker den svarande att man kan förändra den genom att dela upp ansvaret på kundansvarig och konsultansvarig. Där den kundansvarige ansvarar för försäljningen och säkerställer leverans mot kund, samt med merförsäljning och utveckling av kundkontakt. Den konsultansvariges arbetsuppgifter skulle då bli urvalsbearbetning för framtagande av kandidater, ansvar för uppföljning av konsulter och se till att kandidatbasen är uppdaterad.

Som den tidigare svarande konsultchefen anser denne, att för att kunna arbeta så egenartat som konsultcheferna gör idag, krävs det bland annat ett affärssystem som möjliggör för medarbetarna att dra nytta av varandras arbete. Det är viktigt att man som chefkonsult kontinuerligt lägger in ny data och samtidigt uppdaterar befintlig, för att kunna dela på kandidater som kan vara aktuella hos flera konsultchefer. Det krävs också en noggrann

kundfördelning mellan konsultcheferna, för att undvika bearbetning mot kund från två olika konsultchefer.

Om bemanningsföretaget expanderar och behöver anställa fler, tror den svarande att en mer hållbar lösning skulle vara att dela in processen i kund- respektive konsult ansvarig. Då är det färre som är involverade i respektive process. Detta skulle även innebära att företaget blir mer nischade, det vill säga att säljare får vara säljare och rekryterare får vara rekryterare, vilket i sin tur bidrar till att var och en får göra det man är bäst på.

Regionchef

Rollen konsultchef är relativt ny och skapades för ett och ett halvt år sedan, vilket innebär att arbetsformen är ny för alla delaktiga och att den med tiden säkerligen kommer behöva genomgå förändringar. Ett förslag, som denne anser skulle vara idealiskt är att två konsultchefer gemensamt ansvarar för ett och samma område, istället för att ha ett område ensamt. För att detta ska fungera i praktiken är förutsättningen att man kommer upp i en högre omsättning, då det utan detta annars inte skulle gå att finansiera. Ett av motiven till förändringen är för att konsultcheferna ska orka med hela processen, en annat är för att företaget ska bli mindre sårbart. Om en är frånvarande skulle de andra konsultcheferna ha den rätta kunskapen för att kunna sköta den frånvarandes jobb. Kunden får även ett ökat förtroende då han eller hon också känner till den andra konsultchefen.

5 Analys

Syftet med denna studie är att ta reda på hur ett mindre företag inom bemanningsbranschen i Sverige kan organisera försäljningsprocessen, där fördelarna överväger nackdelarna. I detta kapitel presenteras analysen, med en jämförelse mellan teori och empirisk data som samlats in som grund till studien. För att få en enhetlig struktur innehåller analysen samma rubriker som den teoretiska referensramen. Ämnena som berörs är relaterade till varandra och därför kan samma begrepp återkomma under mer än en rubrik.

5.1 Organisationsstruktur

En organisationsstruktur kan ses fungera som en form av karta över organisationer, där den har som syfte att snabbt ge en överblick för hur den formella strukturen ser ut. Man använder sig av hierarkier som visar hur man binder samman verksamhetens alla delar. Hierarkin fungerar i praktiken som en rangordning och ska tydligt visa vem eller vilka som ansvarar för vilken del samt vem som rapporterar till vem. Detta är antagligen betydligt viktigare vid en större och komplexare organisation, eftersom det innebär ett större område att samordna. Vårdföretaget är indelat i flera olika enheter vilket bidrar det till att en formell struktur är viktigt om man snabbt vill få en överblick av hur företaget är uppbyggt.

I nuläget tillhör vårdföretaget en division, vilken är indelad i tre arbetsenheter. De tre arbetsenheterna är indelade i två geografiska områden (Nordost och Sydväst) med vårduthyrning samt ett affärsområde med kontorsuthyrning. Som tidigare nämnts handlar studien om enheten Sydväst med uthyrning inom vård i sydvästra Sverige.

Arbetsenheten Sydväst är i sin del uppdelad i två regionområden där konsultchefen ansvarar för varsin region. En fördel för konsultchefen med denna struktur är att det blir enklare arbete för dem, jämfört med vad ensamt ansvar för försäljningsprocessen över hela Sydvästra Sverige hade medfört. Men trots att det är ett mindre geografiskt område man arbetar med, är det fortfarande många delar att behärska och kontrollera vad det gäller arbetsuppgifter.

Det är säkert även en fördel både för konsultchefen och för organisationen att kunna samordna med den andra enheten (Nordost) vid behov, då det till exempel behövs hjälp för att

hitta konsulter med rätt kompetens. Denna form av samarbete, kan även ses som en fördel för en konsult som kan tänka sig att arbeta i ett annat distrikt än sin hemort.

Att använda sig av en divisionsstruktur kan säkert skapa fördelar då, som tidigare nämnts i teorin, strukturen kan bidra till stordriftsfördelar och möjlighet till att reagera snabbt på skiftande förhållanden. En nackdel kan vara att de olika enheterna slåss om samma resurser, vilket medför större press på att prestera bra för att det ska anses vara värt att fortsätta att investera inom divisionen. Detta tror vi inte bara sätter press på konsultcheferna, som måste uppnå säljmål, utan även för regionchefen som kontrollerar och ser till att detta uppnås. Nackdelen kan samtidigt ses vara en fördel om det är arbetare som presterar bra under press.

Mintzberg beskriver i sin modell, *Structures in fives*, att ju större en organisation blir med tiden kan man bli tvungen att införa allt fler delar. I nuläget outsourcas till exempel bemanningsföretagets löneavdelning. I framtiden skulle det kunna vara en fördel att ha denna funktion inhouse (på plats), speciellt om bemanningsföretaget växer. Avdelningen skulle finnas utanför själva kärnverksamheten och påverkar inte denna, men fungerar då som en *stödande del*. Även något som framkom från enkätsvaren är att det kan finnas ett behov av att ha någon som sköter det administrativa arbetet, genom att stödja arbetet för den operativa kärnan, det vill säga för konsultcheferna, något som Mintzberg skulle beskriva tillhöra *teknostrukturen*.

En risk för organisationen, som vi kan se det, är att en enhet lätt kan fokusera allt för mycket på sin del och inte ser till hela verksamheten och därmed inte heller det gemensamma målet. Det är vid dessa tillfällen som ledningen ska samordna de olika enheterna på ett välfungerande tillvägagångssätt. Vid misslyckad samordning kan följderna resultera i olika dilemman som till exempel överlappning och glapp (något som vi återkommer till under rubriken "5.4 Samordning & Kontroll").

Enligt en av förespråkarna av det strukturella perspektivet, Weber, är *ett av grundargumenten* att organisationsstrukturen ska utformas så att den passar organisationens processer. Vi tolkar detta som att man inte bara ska ha en struktur för att det ska se bra ut på pappret, utan att den främst måste utgå ifrån huvudprocesserna, det vill säga företagets kärnverksamhet. Detta visar att det inte bara är att anamma någon annans organisationsstruktur bara för att den är

framgångsrik, och tro att man ska lyckas på samma sätt. Att det inte bara är dela upp arbetsuppgifterna likt andra organisationer och tro att det ska bli en lika lyckad struktur i den egna organisationen som det är i den man tar efter.

Men detta tror vi att det företaget vi studerat närmare och andra organisationer inte ser som en nackdel att dela med sig av, då de flesta likt värdföretaget publicerar en bild över den formella strukturen på företagets hemsida. Hawthorne studien som är ett av de största bidragen inom Human Resource-perspektivet, visade att det även finns en formell del som fungerar parallellt med den formella delen. Den formella strukturen ger dock inte någon bild på den informella strukturen, det vill säga vad som egentligen händer, utan bara hur det ska se ut. Den informella strukturen är säkert inte något man som organisation delar med sig av på samma sätt ur ett konkurrentperspektiv. Detta skulle ge konkurrenterna möjlighet till en större inblick i organisationen och hur arbetsprocesserna där fungerar och underhålls.

Ett annat av grundargumenten för det strukturella perspektivet är att organisationer ska ha tydliga mål att jobba mot. Det valda bemanningsföretaget har sedan ett år tillbaka förtydligat konsultchefernas kund- och omsättningsmål. Konsultcheferna har till exempel krav på sig att boka in åtta till femton kundmöten varje vecka samt att de var och en ska upprätthålla femton heltidstjänster i veckan. Det sistnämnda är inget de klarar varje månad, men detta ser vi inte som något stort problem i nuläget. Mål är ju givetvis till för att uppnås och måste vara realistiska, men samtidigt ska målet motivera de anställda att jobba ännu hårdare för att uppnå. Vi anser att om man lägger ribban lite högre kan man skapa mer motiverade konsultchefer, men bara så länge de är accepterade och känns genomförbara. Om detta inte är fallet kommer det i längden, tror vi, kunna resultera i nedstämdhet och en nedsatt motivation. Det finns ur ett HR-perspektiv andra faktorer som påverkar effektiviteten i en organisation, än enbart en god struktur och sett utifrån detta skulle motivationen för konsultcheferna kunna ökas genom belöningssystem som provision, bonusar eller genom tävlingar med vinster som till exempel en weekend på ett spa.

Även om företaget har tydliga mål är det kanske ännu viktigare att individerna känner till målen samt företagets vision och strategi. Detta har företaget tidigare identifierat att det funnits svagheter inom. Efter att man nyligen gemensamt mellan VD, regionchefer och konsultchefer kartlagt organisationens processer, har detta medfört att samtliga fått en större

inblick i dessa delar. Även om det säkert var tidskrävande och eventuellt tog tid från själva kärnverksamheten, anser vi att konsultcheferna bör finna arbetet mer motiverande när de känner till målen och visionen man jobbar mot och strategin man ska använda sig av för att komma dit. Enligt HR-perspektivet är det som sagt viktigt att låta de anställda känna sig delaktiga och uppmärksammade, vilket konsultcheferna i och med detta blir. Samtidigt som det utifrån det strukturella perspektivet är viktigt att skapa en tydlig struktur utifrån organisationens mål, vision och strategi, vilket de nu kan göra och lättare följa då de alla är medvetna om dessa områden i organisationen. Det positiva som kommer utav detta (till exempel motivation och ambition), tror vi, sedan kommer att återspegla sig i organisationens framtida resultat.

Det strukturella perspektivet lägger starkt fokus på organisationsstrukturen, det vill säga på den sociala arkitekturen för att uppnå effektivitet. Att ha tydliga gränser och formell ordning ska bidra till att det blir lättare för ledningen att få bättre kontroll över verksamheten och ska medföra att rationella beslut fattas. HR-perspektivet tror inte lika starkt på rationalitet utan mer på flexibilitet och anpassningsbarhet när det kommer till struktur.

Ett strukturellt perspektiv innebär bland annat att man ska utforma strukturen efter till exempel uppgift eller förändringar i omgivningen. Då företaget berättar att de har en hög tillväxt och planerar att växa kraftigt i år, skulle det eventuellt bli aktuellt att förändra den formella strukturen. Det strukturella perspektivet menar att problem som till exempel sämre prestationer, kan åtgärdas genom att först analysera och sedan omstrukturera. Eventuellt skulle företaget i längden bli tvungen att utöka arbetsenheter och roller för att kunna skapa en bättre kontroll, som arbetsenheterna ska bidra till. HR-perspektivet anser däremot att det viktigare att anpassa organisationen efter individen. Lösningen på den framtida växande organisationen skulle kunna vara att de har möten där konsultcheferna själva får säga vad dem tycker skulle vara den bästa lösningen, det mest exemplariska arbetssättet och att organisationen sedan omstrukturerar därefter. På detta sätt har konsultcheferna, som ändå arbetar i den operativa kärnan, fått sin röst hörd och fått känna sig delaktiga. Organisationen får primär information att utgå ifrån och kan omstrukturera därefter. I och med detta blir konsultcheferna nöjda, organisationen fungerar förhoppningsvis bättre, både på grund av nöjda medarbetare och även av en välfungerande struktur.

5.2 Ansvars- & Arbetsfördelning

Ett av det strukturella perspektivets *grundantaganden* är att effektivitet uppnås genom specialisering och tydlig arbetsfördelning. Bemanningsföretaget som vi studerat närmare har en tydlig arbetsfördelning, detta kan man se efter att tagit del av konsultchefernas befattningsbeskrivning som berättar klart och tydligt vad de ska göra. En nackdel med en allt för tydlig befattningsbeskrivning skulle kunna vara att konsultchefen inte får utrymme för att tänka själv. Detta är något som, enligt HR-perspektivet, är viktigt och som i slutändan påverkar samtliga deltagande i processen. Samtidigt som det är en fördel för företaget att tydligt beskriva vad konsultchefens jobb innebär tror vi att det är viktigt att de anställda har klart för sig om vad som förväntas av dem, för att minimera risk för förvirring och för att effektivisera arbetsprocessen. Något än viktigare, som vi tidigare nämnt, är att de känner till målen.

Konsultchefen arbetar som en så kallad generalist vad det gäller de olika arbetsuppgifterna, som innebär att alla konsultchefer arbetar med alla uppgifter. De har visserligen delat upp det geografiskt mellan de två enheterna för vårduthyrningen, men fortfarande innebär det att konsultchefen har ansvar för ett relativt stort område samt hela försäljningsprocessen.

Enligt oss, borde det vara en stor fördel för samtliga, med nuvarande arbetsfördelning att konsultchefen får en bättre och mer överskådlig förståelse för hela försäljningsprocessen då hon eller han både känner till kundens och konsultens behov. Det vill säga man vet vad kunden förväntar sig eller vill ha genom kontakten med denna, parallellt som man genom en nära kontakt till konsulten kan se till att denna får det rätta uppdraget som han eller hon söker. Kommunikationsvägarna och risken att information eller frågor hamnar mellan stolarna minskas med detta arbetssätt, som även framkommit vid intervjuerna och enkäterna. En annan fördel ur konsultchefernas perspektiv är att man blir djupare insatt i konsultens situation hos kundföretaget och genom detta kan återkoppla till kunden på ett bättre sätt. Att man är delaktig i hela processen leder samtidigt till att man arbetar nära kunden och att man på långsikt förhoppningsvis kan skapa en god relation.

En nackdel med nuvarande struktur, ur organisationens perspektiv, är att man påverkas påtagligt av frånvaro. Om till exempel en konsultchef slutar, är sjukskriven eller av annan anledning är frånvarande, innebär detta att ingen annan är insatt i dennes arbete och kan ta

över där den andra har slutat. Det här är något som först och främst påverkar kund och konsultkandidat då dem är beroende av kontakten med konsultchefen vilket därmed även som en följd påverkar organisationen. Detta skulle kunna förmildras genom ett välfungerande affärssystem där allt dokumenteras. Då det underlättar för konsultchefen som ersätter den ordinarie konsultchefen att ta upp arbetet där den frånvarande har slutat. Samtidigt som det underlättar för den ordinarie konsultchefen när personen kommer tillbaka.

Ett förslag som kom fram från en av konsultcheferna och VD, är att man skulle kunna effektivisera och förenkla den nuvarande processen genom att dela upp ansvaret på en kundansvarig respektive konsultansvarig. Detta skulle innebära att den som är kundansvarig ansvarar för försäljningen och säkerställer leverans mot kund och för att skapa en god och långvarig relation med kunden som även ska leda till merförsäljning. Den konsultansvariges arbetsuppgifter skulle innebära att arbeta mot konsulterna genom urval ta fram kandidater och att uppdatera kandidatbasen. Denna idé skulle innebära att färre är involverade i respektive process. Som det ser ut idag är konsultchef, konsult och kund inblandade i samma process.

Det andra arbetssättet skulle medföra att det skulle vara en process mellan personalansvarig och kunden eller mellan konsultansvarig och konsulten. Detta förslag skulle även leda till att konsultchefen blev specialist, då man arbetar med en uppgift och gör det man är bäst på. Enligt det strukturella perspektivets antaganden skulle detta leda till en effektivisering av arbetsprocessen. Arbetsmetoden kräver dock ett nära samarbete mellan personalansvarig och konsultansvarig eftersom det arbetet innebär en matchning av krav från kund och meriter från kandidat som ska sammanställas. Enligt oss, utan gott samarbete och god kommunikation är denna metod att utesluta.

En annan risk med att konsultcheferna skulle jobba som specialister är att det skulle kunna innebära att de förlorar helhetsbilden av hela försäljningsprocessen, som de har idag och att de istället bara jobbar med sitt ansvarsområde och inte bryr sig om helheten. Det svåra skulle bli matchningsprocessen. Det skulle bli av ännu större vikt att det interna arbetet mellan försäljaren mot kund och den som rekryterar konsulterna känner till kundens krav och konsultens behov. Ett måste med denna arbetsdelning är ett välfungerande affärssystem, som hjälper den personalansvarige att ta fram person med rätt kompetens när kunden har ett behov av detta. Om inte affärssystemet är uppdaterat kan detta medföra att det skulle ta längre tid för

konsultansvarig att hitta den rätta personen, samtidigt som kunden kan förlora förtroendet för organisationen och söka sig till ett annat bemanningsföretag.

En kanske större nackdel med detta, tror vi, skulle kunna vara att personal respektive konsultansvarig har olika mål och inte alltid går hand i hand, vilket i sin tur kan leda till att organisationen som helhet presterar sämre. Till exempel i perioder då det är lättare att sälja företagets tjänster kommer det vara allt viktigare för den som har ansvaret mot personal att kunna rekrytera. Men i perioder då det är svårare att hitta kunder kommer man inte kunna erbjuda sina konsulter arbete. Risken då skulle kunna vara att man förlorar både kunder och konsulter. Men om man jobbade som man gör idag, som generalister, kommer det medföra att man känner ett större ansvar för båda parter och gör allt mer för att alla ska vara nöjda.

Specialisering skulle som sagt innebära att man lyfter bort en del av arbetsbördan från konsultchefen så att denna fullt och helt kan koncentrera sig på sitt område för att göra denna del så bra som möjligt, något som även organisationen skulle vinna på. Om man väljer att förändra processen på detta sätt tycker vi att det behövs en regionchef som är generalist, där denna har ansvaret för att kontrollera hela processen och ser till att samordna konsulterna, att alla strävar och jobbar mot samma mål. Att bemanningsföretaget anpassar sina kärnprocesser mot varandra och synkroniserar så att inte viktig information försvinner på vägen. I nuläget ansvarar regionchefen för ett eget geografiskt område, med samma arbetsuppgifter som konsultcheferna. Ett förslag, från oss, skulle vara att lyfta bort ansvaret från regionchefen, så att personen kan fokusera på att samordna och kontrollera arbetsprocesserna för konsultcheferna. Regionchefen berättade vid intervjun att man tänkt omfördela de geografiska områdena nu när det blir tre konsultchefer istället för två, vilket skulle innebära med vårt förslag att det skulle kunna fungera i praktiken att dela på ett till område.

Ett förslag utifrån ett HR-perspektiv skulle vara att dela upp rekrytering och sälj, med en konsultchef för respektive område och att sedan låta dessa rotera mellan arbetsuppgifterna. Detta tror vi skulle medföra en större entusiasm och motivation, som man brukar säga, ombyte förnöjer. Dock anser vi att arbetssättet kräver noggrann dokumentation över kund- och konsultsamtal samt god kommunikation mellan de som roterar mellan arbetsuppgifterna och ansvaret. Fördelen är att konsultchefen kan bibehålla förståelsen för hela processen som generalist, men nackdelen är att denne riskerar att förlora den nära kontakten med kund och

konsult, då man är två istället för en som delar ansvaret för dessa. En annan nackdel för konsultchefen skulle kunna vara att arbetssättet kan resultera i utbrändhet då man är tvungen att hela tiden lära sig nya uppgifter, men beror även hur ofta man roterar mellan de två uppgifterna och om man känner att man någon gång får tid till att ”landa”. Detta är dock en nackdel som vi inte tror skulle beröra värdföretaget eftersom konsultcheferna där, redan är bekanta med hela processen och inte behöver lära sig så mycket mer nytt än vad det hade behövt i nuvarande struktur. Det skulle dock kunna påverka kunden på ett negativt sätt genom förvirring, då kunden på grund av rotationen inte vet vilken konsultchef som man ska vända sig till vid behov av personal.

Ett annat förslag från regionchefen är att två konsultchefer gemensamt ansvarar för ett och samma geografiska område, för att minska den sårbarheten som dagens arbetssätt innebär för organisationen. Men enligt regionchefen skulle detta kräva en högre omsättning. Ett av motiven för förslaget är att det ska minska bördan så att konsultcheferna ska orka med hela processen. Något som vi tror skulle gynna organisationen är att konsultcheferna får kraft och energi till att utföra arbetet exemplariskt, det vill säga att man orkar ge det lilla extra som ger en positiv påverkan för både kund och konsultkandidat.

En annan trygghet uppstår för både kund och konsult genom att de talar med en och samma konsultchef. Samtidigt som det kan medföra att arbetsbördan för konsultchefen blir för stor, med anledningen av att det kan bli för många delar att hålla isär och hålla reda på. Detta framkom även i våra enkäter, där en av konsultcheferna tyckte att det kan vara svårt att prioritera i perioder med hög arbetsbelastning. Något som inte framkommit under intervjuerna eller enkäterna, men som vi anser kan vara en fördel, är att den rådande arbetsfördelningen skulle kunna innebära motivation för konsultchefen, då han eller hon istället för monotomt arbete får jobba med olika uppgifter. Från ledningens perspektiv är det förmodligen svårare att få en helhetsbild av vad som händer och sker, eftersom det är svårare att ha kontroll då en och samma person har ett stort ansvar. Detta är även ett problem som den intervjuade regionchefen kommenterat.

Kanske en av de största fördelarna tror vi är, att konsultcheferna är utbildade sjuksköterskor och har genom detta själva en egen erfarenhet från att jobba inom området. Detta borde ge en djupare förståelse för de båda sidorna, det vill säga kundens krav och konsultens behov.

Något som skulle kunna innebära att samarbetet går mer smärtfritt och att färre missuppfattningar uppstår. Detta är en stor fördel då den påverkar samtliga. Det innebär en trygghet för konsulterna att få arbeta inom sitt expertisområde, en fördel för kunden som får kvalificerad tjänst (organisationen då en nöjd kund ger som regel fler kunder), för konsulten då konsultchefen kan sätta sig in i deras arbetssituation och inse vilka arbetsvillkor som anses vettiga. En annan fördel som vi ser är att konsulterna kan känna en gemenskap, att man är på samma nivå med konsultcheferna (om konsulterna nu känner till konsultchefernas bakgrund vill säga). Man kan se organisationen som en storfamilj, vilket HR-perspektivet skulle säga där det även är viktigt att skapa relationer. En av de svarande anser att arbetsfördelningen som den är fördelad idag även skulle fungera om företaget var större. Men desto viktigare med tydligare ramar till exempel vad gäller geografiska områden eller vilken typ av läkare eller sköterska man hyr ut.

5.3 Arbetsenheter & Roller

Ur ett strukturellt perspektiv lägger man stort fokus på att utforma välutvecklade roller och relationer, och som vi tidigare nämnt är specialisering en viktig del. Efter att tagit del av teorin inser man att ju större en rollstruktur är, det vill säga när många olika individer sysslar med många saker, än svårare kommer det bli att hålla samman verksamheten. Detta är egentligen inget sensationellt, det är något man med en närmare inblick kan förstå. Det blir allt svårare att hålla samman en organisation med tiden och ju större den är.

En fördel med strukturen för bemanningsföretaget som vi tittat närmare på och då framför allt för VD och ledning, är att det inte är allt för många inblandade konsultchefer som ska samordnas. Medans ur konsultchefernas perspektiv kan man eventuellt se detta som ett problem, då arbetsbördan kan bli allt för stor när man i perioder har för mycket att göra. Om det blir en längre överbelastning för konsultcheferna kan det enligt det strukturella perspektivet löna sig att omstrukturera (för att avlasta), som vi tidigare nämnt. Men däremot ur både kundernas och konsulternas perspektiv anser vi att det kan vara en fördel att det inte är så många inblandade i försäljningsprocessen, då detta borde skapa en personligare relation mellan alla inblandade samt att kommunikationsvägarna blir kortare.

Något som vi nämnt tidigare i analysen (under 5.1 Ansvars- & Arbetsfördelning), ur ett strukturellt perspektiv är det viktigt att ha både bestämda arbetsenheter och roller men om de är allt för tydligt avgränsade kan det dock vara en nackdel. Beroende på att de anställda då följer arbetsuppgifterna till punkt och pricka, men egentligen bryr de sig inte om hur resultatet av arbetet blir. En annan nackdel kan vara om roller och enheter görs avlägset från de andra i organisationen, eftersom det blir mindre tid över till arbete som rör kärnverksamheten för de anställda och istället läggs deras tid på att samordna. Om man delar upp enheterna på en som sköter personalansvar respektive kundansvar, kan resultatet bli att det kommer bli ännu svårare att samordna. Detta då vi anser att det kommer krävas mer tid till att få ihop hela försäljningsprocessen, när det blir fler inblandade.

Som vi beskrev i teorin (under rubriken ”3.4 Ansvars- & arbetsfördelning”) ser vi det som om att konsultcheferna arbetar mer eller mindre i *självständiga grupper*. Detta kan säkert innebära många fördelar, som vi tidigare analyserat kring, men en nackdel för konsultchefen är risken att man inte känner stöd uppifrån, något som i längden kommer att reflekteras negativt i hela organisationen. En annan nackdel med detta är att när arbetsroller skapas är de beroende av varandra, detta skapar ett större behov av samordning, vilket är väldigt tidskrävande. Till exempel att de uppdelade arbetsrollerna kan bidra till att för att en konsultchef ska kunna gå vidare i arbetet krävs godkännande från olika instanser och nivåer. Man kan även se det som att bemanningsföretagets division vi tittat närmare på jobbar med *standardisering av arbetsprocessen*, då konsultcheferna vet exakt hur arbetsprocesserna ska gå till.

Om man skulle förändra arbetsenheterna och dela upp i två delar, kundansvar respektive personalansvar, skulle man ur ett strukturellt perspektiv se detta som en utgift då det skulle bli en kostnad att omstrukturera eftersom det antagligen är både resurs- och tidskrävande att ändra fokus. Medan ur ett HR-perspektiv ser man människan som en investering och något som organisationen vinner på i längden.

En fördel för organisationen med att ha uppdelat i försäljning respektive rekrytering tror vi är att det skulle medföra att organisationen inte blir lika sårbar. Om en av konsultcheferna i nuläget väljer att sluta, kommer detta medföra att det kan bli svårare för någon helt utomstående i företaget att ta över eftersom det är mycket att lära sig hela

försäljningsprocessen på en gång samt många arbetsuppgifter. Skulle man istället ha en uppdelning av ansvaret skulle man visserligen behöva lära upp en ny person men det blir inte en lika bred ansvarsfördelning att förmedla ut. Samtidigt som detta även blir en fördel för konsultchefen, som inte behöver känna lika stor press att ha koll på allt.

Organisationer existerar för att uppnå organisationens mål, detta kan ju vara något som ledningen förespråkar eftersom det gynnar dem själva, medan de anställda kan tycka att organisationer existerar för att uppfylla människors behov och inte tvärtom. Utifrån ett HR-perspektiv ska man anpassa organisationens behov efter individernas behov. Detta skulle då innebära att om konsultcheferna ville förändra strukturen borde organisationen gå med på detta. I både intervjuerna och från enkätsvaren har det framkommit olika åsikter om detta. En av de svarande tror att den nuvarande arbetsfördelningen antagligen skulle vara lika hållbar även om bemanningsföretaget skulle vara större. Den andra konsultchefen tror däremot att en lösning skulle vara att dela upp försäljningsprocessen på kund- respektive konsultansvarig, det vill säga kund- respektive personalansvar. Ett förslag från oss är att man inom ett par år ska fråga konsultcheferna igen vad man tycker om fördelningen, då den inte längre är lika ny.

Vi ser det som att ur ett strukturellt perspektiv är organisationen inte beroende av sina individer det vill säga de anställda. Medan på det studerande företaget är man beroende av sina konsultchefer. Organisationen är sårbar i och med att det endast är ett fåtal konsultchefer som arbetar. Om de av någon anledning får förhinder som innebär att de inte kan komma till jobbet, kommer det till exempel bli svårare för någon annan att genomföra arbetet, som inte är insatt i kundens behov. Utifrån kunden kan detta skapa besvikelse och det kan sluta så illa att den lämnar organisationen och söker sig till någon av bemanningsföretagets konkurrenter, vilket i sin tur leder till att det blir allt svårare för redan etablerade konsulter (som finns i databasen) att få jobb och samtidigt att rekrytera nya.

Det strukturella perspektivet som ofta förknippas med övervakning och kontroll av grupper och fungerar som en slags auktoritet. Medan HR-perspektivet tror starkt på självstyrande grupper som till exempel mindre grupper för att kunna fatta snabbare beslut samtidigt som de inte innehåller någon direkt ledare, detta perspektiv symboliserar bemyndigande och är mer demokratiskt. Detta stämmer in på det valda företaget då de har ett ansvar för sina uppgifter själva dock är det svårare för regionchefen att kontrollera så att allt blir gjort.

Ett förslag inom divisionen från konsultcheferna själva är att dela upp ansvaret över det geografiska området på två för att kunna avlasta varandra. Detta arbetssätt skulle då symbolisera en matrisstruktur och kräver en väldigt god kommunikation för att fungera, nackdelen för företaget med detta är att den ofta leder till konflikter.

Detta är något som bemanningsföretaget vi tittat närmare på funderat på själva då de inser att de blir allt större och behöver förändra strukturen av försäljningsprocessen. Idag är divisionen för våruthyrning indelad geografisk. En idé skulle kunna vara att man delar in efter kundgrupper som till exempel den privata och offentliga sektorn, men detta kanske är orimligt i nuläget då den offentliga sektorn är absolut den största kunden. Även om det är ett mindre antal inom enheten som arbetar med försäljningsprocessen är det ändå viktigt att gruppen kan arbeta tillsammans, oavsett om man som konsultchef har eget ansvar för försäljningsprocessen eller om man har uppdelat på kund respektive konsult. Detta för att kunna samarbeta över gränserna och hjälpas åt och genom detta nå bemanningsföretagets mål.

5.4 Samordning & Kontroll

För att säkerställa att organisationens individer och de olika enheterna kopplas samman krävs det lämpliga samordnings och kontrollformer. Detta anser vi kanske ändå är en av de viktigaste delarna som ska fungera i organisationen. Det spelar ingen roll för organisationens bästa att alla individer gör vad de ska på bästa sätt eller att man har välutvecklade roller eller arbetsenheter som är bra på pappret, om man inte kan koordinera ihop verksamheten, så att allt ska fungera på bästa sätt.

En sämre samordning skulle till exempel kunna leda till dubbelarbete, då de anställda av misstag gör samma uppgifter på grund av att det brister i kommunikationen. Det medför även en nackdel för organisationen då det leder till att man fördelar resurserna på fel sätt, samt att dessa fel kan drabba kunden som kanske i sin tur förlorar på detta. Om man delar upp konsultchefsrollen på två personer, kundansvar respektive personalansvar skulle detta kunna leda till att man tror att den andra konsultchefen gjort en viss uppgift och hamnar mellan stolarna. Men detta problem kan man förhoppningsvis slippa om man har ett bra sätt att samordna hela kärnverksamheten på.

Utifrån det strukturella perspektivet åtgärdar man problem och försämrade prestationer med hjälp av analys och omstrukturering. Medans ur ett HR-perspektiv löser man dessa problem genom kommunikation. Det sistnämnda är en viktig del, då det är enklare att kommunicera än att omstrukturera en hel verksamhet. Kommunikation anser vi även är en viktig del inom samordning och kontroll, både uppåt och nedåt i organisationen. Men kanske desto viktigare mellan konsultcheferna både inom divisionen, men även med den andra divisionen inom vård. Detta för att kunna hjälpa andra konsultchefer med arbetet under perioder när det behövs, men även för till exempel kunna byta konsulter med varandra, vilket även kan ses som en fördel för de konsulter som vill söka sig till annan ort.

Enligt det strukturella perspektivet ökar effektiviteten genom specialisering och tydlig arbetsfördelning, som vi tidigare analyserat kring. Om bemanningsföretaget väljer att dela upp försäljningsprocessen i olika delmoment, med specialister inom varje område, kan detta komma att leda till brist i kommunikationen och samordningen, som kan leda till att det uppstår glapp eller överlappning. Detta eftersom specialister har tendens att rikta in sig för mycket på sitt område och därmed förlorar förståelsen för hela processen, vilket leder till att prestationsnivån sjunker. Trots detta menar Taylor att man genom specialisering skapar kontroll.

Som vi tolkar det samordnar de inom bemanningsföretaget i nuläget, genom att konsultcheferna kontrollerar hur konsulterna utför sina arbeten när de är ute på uppdrag genom uppföljning hos kund. Konsultcheferna i sin tur blir övervakade av regionchefen som ser till att processerna genomförs på rätt sätt. Regionchefen blir sedan i sin tur övervakad av bemanningsföretagets VD, som kontrollerar hur de uppsatta målen genomförs. Denna form av samordning lämpar sig som vi tidigare nämnt i en stabilare miljö och ska minimera risken för varierande resultat. Nackdelen här är att det är svårt att parera problem som snabbt behöver rättas till. Bemanningsbranschen kan enligt oss inte ses som en stabil miljö, då den till exempel är kraftigt säsongberoende och politiskt styrd. Vilket innebär att bara för att man har många kunder idag, behöver det inte innebära att kunderna behöver personal imorgon.

Där det brister i den vertikala samordningen, eller det som inte går att se genom kontroll, följer man upp genom lateral samordning med formella och informella möten då man, som tidigare nämnts, har formella veckomöten där går igenom vad som har hänt under veckan och

vad som ligger på agendan framåt i veckan. Detta bidrar med fördelar till alla inblandade genom att alla får en inblick i vad den andra gör och hur den ligger till. Det är även en fördel i det avseende om det är någon som eventuellt ligger före i arbetet samtidigt som om någon annan ligger efter i arbetet som då kan hoppa in och hjälpa till och fylla upp med det som behövs, detta förutsätter att enheten har den typen av organisationsstruktur.

Den laterala samordningstekniken är då ett lämpligt sätt för organisationen att agera om man vill se en snabb förändring eller förbättring. Nackdelen skulle kunna vara de stunder då allt fungerar som det ska och alla klarar sig själva, eller om alla konsultcheferna har mycket att göra och det inte finns någon som kan lägga sitt åt sidan för att hjälpa en annan, blir dessa möten tidsödande.

Som vi i teorin tidigare beskrivit finns det ett flertal olika dilemman som kan drabba en organisation. Detta påpekar även den intervjuade regionchefen, då denne berättar att det kan vara svårt att ha kontroll över processen, något som även skulle kunna vara ett problem för VD och ledning. Problemet kanske stämmer, men vi anser att i nuläget är de inte så många konsultchefer på bemanningsföretaget, vilket i sin tur leder till fördelen med ett mindre område att samordna. Problemet skulle kunna förmildras om man har ett väl fungerande affärssystem, som regelbundet uppdateras både vad det gäller kunders behov och databasen med möjliga kandidater.

6 Slutsats

Syftet med studien var att ta reda på hur ett mindre företag inom bemanningsbranschen i Sverige kan organisera försäljningsprocessen, där fördelarna överväger nackdelarna. För att uppnå detta syfte söktes svar på: *Är det fördelar eller nackdelar som överväger med nuvarande organisationsstruktur? Fördelar respektive nackdelar för vem och på vilket sätt? Uppstår det intressekonflikter mellan olika aktörer?*

Efter genomförandet av analysen, med att se fördelar och nackdelar med nuvarande arbetssätt, inser vi att en fördel för en aktör kan vara en nackdel för en annan. Detta skulle kunna innebära att det skapas intressekonflikter inom organisationen. Vi inser även att om man hade valt att se problemet ur ett annat perspektiv skulle detta kunna ge ett annat resultat.

En av de största fördelarna enligt oss med nuvarande struktur är att konsultchefen är sjuksköterska i grund och botten, vilket bidrar till en bättre förståelse för båda parter, det vill säga till både kunden och konsulten. Genom den nära relationen med kund känner man till kundens krav och av tidigare erfarenheter inom yrket kan man känna en större förståelse för konsulten. Att även i framtiden fortsätta använda sig av konsultchefer med denna bakgrund tror vi är bra på många sätt.

Största nackdelen med nuvarande struktur är att företaget påverkas hårt om en av konsultcheferna blir längre sjuk eller väljer att på kort varsel avsluta sin anställning, eftersom denna person och egentligen ingen annan har samma kunskap om kunden och konsulten. Men även om man använder sig av en annan arbetsfördelning, att ha en konsult- respektive kundansvarig skulle det fortfarande vara utsatt då det endast är ett fåtal konsultchefer.

Oavsett hur bemanningsföretaget väljer att organisera försäljningsprocessen anser vi att det är viktigt med ett välfungerade affärssystem, vilket även framkommit i både intervjuer och från enkätsvaren. Ett välfungerande affärssystem är en fördel utifrån flera aktörers perspektiv. VD, ledning och regionchef får en bättre inblick över både kunder och konsulter. Samtidigt som det underlättar för övriga konsultchefer, speciellt vid behov av samarbete eller om någon är frånvarande från arbetet en längre tid.

Vår analys har visat att det finns både för- respektive nackdelar med nuvarande struktur, där konsultchefen har eget ansvar för hela försäljningsprocessen gentemot både kund och konsult. Vi anser ändå att fördelarna överväger nackdelarna och att organisationen i nuläget inte är i behov av att förändra konsultchefsrollen. Men då organisationen på senare tid blivit allt större har studien visat att det vid perioder med hög arbetsbelastning skulle det underlätta om man varit fler konsultchefer. Dessutom kan det finnas behov av att nyanställa en person som hanterar det administrativa arbetet, detta för att underlätta för konsultcheferna att fokusera på kärnverksamheten. Om man i framtiden skulle välja att dela upp konsultchefens roll på en personalsvarig respektive konsultansvarig skulle det vara ännu viktigare att ha en person som sköter det administrativa arbetet mellan de båda rollerna, så att bemanningsföretaget får hela försäljningsprocessen att fungera.

Ett annat argument till att bemanningsföretaget ska behålla nuvarande struktur är att konsultchefen är en relativ ny roll, men som med tiden säkert kommer bli i behov av att utvecklas och förändras i takt med att organisationen växer och förändras. I nuläget skulle antagligen en omstrukturering bidra till mer kaos än ordning och kräva stora resurser av både tid och pengar. Företaget befinner sig i en politisk styrd bransch och efterfrågan kan variera kraftigt, vilket i sin tur innebär att det kan vara onödigt att lägga stora resurser på omstrukturering, om det egentligen inte finns ett långsiktigt behov av detta. Det är viktigt att se förändringen som en långsiktig process där man förändrar små områden successivt, istället för att omstrukturera hela enheten samtidigt.

Vi anser att när konsultchefen har ansvaret för hela försäljningsprocessen är det en stor fördel för alla intressenter, speciellt för kund och konsult. Även om det visserligen finns nackdelar med detta arbetssätt, så är det själva helhetssynen och den nära kontakten med både kund och konsult, som konsultchefen får är en av de största fördelarna. Att organisera försäljningsprocessen på detta vis, tror vi är en fungerande arbetsmetod oavsett om det är ett stort eller litet bemanningsföretag.

Spekulationer som uppstått under arbetet är kring om det optimala är att blanda lite strukturellt perspektiv med HR-perspektiv. Lägga en grund med en organisationsstruktur, som skelett för att sedan fullgöra organisationens med den psykologiska aspekten, som HR-perspektivet erbjuder med demokrati. Detta anser vi ett vinnande recept för att få

organisationen att fungera. En organisation likt en människa behöver både ett skelett och ett hjärta för att fungera.

7 Rekommendationer

Ett förslag från oss, som tidigare nämnts i analysen, är att man inom ett par år ska fråga konsultcheferna igen hur man uppfattar att försäljningsprocessen fungerar, då den inte längre är lika ny eller när bemanningsföretaget kommer upp i en högre omsättning. Förslag till vidare forskning skulle kunna vara att genomföra en studie mellan ett större och ett mindre bemanningsföretag, genom att se närmare på de båda företagens organisationsformer och se skillnader i effektivitet och lönsamhet.

Käll- & Litteraturförteckning

Andersson, Pernilla & Wadensjö, Eskil (2004) *Hur fungerar bemanningsbranschen?*
Hämtad 1 maj, 2011, från:
http://www.bemanningsforetagen.se/web/Hur_fungerar_bemanningsbranschen.aspx

Babbage, Charles (1833) *Reflections on the Decline of Science in England*. Farnborough

Bemanningsföretagen (2010) *Årsrapport*. Hämtad 1 maj, 2011, från:
http://www.bemanningsforetagen.se/web/Omsattningsstatistik_2.aspx

Bemanningsföretagen (2010) *Tillsammans för en effektiv vård*. Hämtad 11 maj 2011, från:
http://www.bemanningsforetagen.se/web/26_5_Tillsammans_for_en_effektiv_varld.aspx

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2003) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*.
Lund: Studentlitteratur

Bäckström, Henrik (2010) *Bemanningsdirektivet*. Hämtad 5 maj, 2011, från:
http://www.bemanningsforetagen.se/web/Bemanningsdirektivet_-_en_odesfraga_for_den_svenska_modellen.aspx

Bäckström, Henrik (2010) *Myter*. Hämtad 10 maj, 2011, från:
<http://www.bemanningsforetagen.se/web/Myter.aspx>

Drucker, Peter F. (1955) *The Practice of Management*. Melbourne, London & Toronto:
Heinemann

Ejvegård, Rolf (2009) *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Eriksson-Zetterquist, Ulla & Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2006) *Organisation och organisering*. Malmö: Liber

Fayol, Henri (1919) *General and Industrial Management*. London: Pitman

Folett, Mary P. (1918) *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*. Pennsylvania State Press

Holme, Idar M. & Solvang, Bernt K. (2006) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Håkansson, Kristina & Isidorsson, Tommy (2004) *Hyrarbetskraft - Användning av inhyrd arbetskraft på den svenska arbetsmarknaden*. Hämtad 10 maj, 2011, från:
www.ekh.lu.se/lektionsplaner/ekhb01del2ht/Hyrbetskraft.pdf

Hälso- och sjukvårdens ansvarsnämnd. Hämtad 10 maj, 2011, från:
<http://www.hsan.se>

Maslow, Abraham H. (1954) *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row, Publishers

Mayo, Elton (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilisation*. New York: Macmillian

Mintzberg, Henry (1983) *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice/Hall International, Inc

Patel, Runa & Davidsson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Stepstone. Hämtad 14 maj, 2011, från:
<http://www.stepstone.se>

Svensk arbetsförmedling. Hämtad 14 maj, 2011, från:
<http://www.arbetsformedlingen.se>

Svensk ISO-certifiering. Hämtad 10 maj, 2011, från:
<http://www.svenskcertifiering.se>

Sveriges riksdag. *Lagen om privat arbetsförmedling och uthyrning av arbetskraft*. (SFS, 1993:440) Hämtad 20 maj, 2011, från:
<http://www.riksdagen.se/webbnav/?nid=3911&bet=1993:440>

Taylor, Frederick W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers Publishers

Urwick, Lyndall (1937) *Organization as a Technical Problem, Papers on the Science of Administration*. New York: Columbia University Press

Urwick, Lyndall & Gulick, Luther (1937) *Papers on the Science of Administration. New York Institute of Public Administration*. New York: Columbia University Press

Walter, Lars (2005) *Som hand i handske – En studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag*. Bokförlaget: BAS

Weber, Max (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press

Bilaga 1 – Underlag för intervjufrågor till VD

Torsdag 21 april, 2011

1. Berätta lite om företagets bakgrund (t.ex. när det startades, antal kontor, hur länge har ni varit VD?)
2. Hur ser företagets formella organisationsstruktur ut?
3. Hur ser strukturen ut gällande försäljningsprocessen? (vad innebär arbetsuppgifterna)
4. Finns det någon strukturell planering över arbetsfördelningen vad det gäller ansvar inom områdena: Kundansvar, personalansvar och försäljning? (Ni skrev i ett mail att ni har en organisation med konsultchefer som gör dessa delar).
5. Hur de olika ansvarsområdena samordnas med varandra? (kommuniceras)
6. Är det samma organisation som har hand om kundansvar, personalansvar och försäljning när det gäller de olika affärsområdena? Eller särskiljer ni på dessa två?
7. Antal anställda i organisationen? Antal som ni rekryterar, ungefär samma eller varierande månad för månad?
8. Har alla konsulter jobbat lika länge? Vad har de för bakgrund?
9. Hur stora är ni på marknaden? (t.ex. andel marknadsandelar)
10. Hur ser företagets tillväxt ut?
11. Vilka är era största områden? (Uthyrning, rekrytering, entreprenad, omställning - dessa fyra begrepp delar de in efter på Bemanningsföretagens hemsida)
12. Hur når ni ut till nya kunder?
13. Hur ser relationen ut med kunderna? Korta-Långa relationer? Återkommande kunder?
14. Hur ser relationen ut med de som ni rekryterar? Korta-Långa relationer? Hur länge i genomsnitt stannar de anställda kvar?
15. Vad har företaget för: Strategi, vision och mål?
16. Har ni känt av senaste finanskrisen?

Bilaga 2 – Underlag för intervjufrågor till regionchefen

Torsdag 28 april, 2011

1. Vad är er arbetstitel? (Lite kort beskrivning av er arbetsroll)
2. Vad har ni för bakgrund? Antal år på företaget? Har ni haft en och samma arbetsroll under denna tid?
3. Hur många konsultchefer finns inom er region?
4. Vad har konsultcheferna för bakgrund?
5. Hur många kontakter har konsultcheferna kontakt/ansvar för? (Gällande kunder och personal)
6. Hur följer ni upp arbetet med kunder och konsulter?
7. Känner konsultcheferna och övriga medarbetare till företagets vision, mål och affärsidé?
8. Anser ni att det finns en tydlig arbetsfördelning och samordning av arbetsrollerna?
9. Vad tycker ni om arbetsfördelningen för konsultcheferna, vilka är för- och nackdelarna?
10. Anser ni att konsultcheferna eventuellt har ett för stort arbetsområde? Att det istället skulle kunna vara en fördel för dem att ha ett ansvarsområde som t.ex. bara personalansvar eller kundansvar, istället för hela försäljningsprocessen som det är idag?
11. Om Ja på föregående fråga: I så fall varför, och på vilket sätt tror ni att det skulle underlätta ert arbete?
12. Vad skulle ni eventuellt vilja förändra för att effektivisera/förenkla arbetsprocessen?
13. Hur fungerar kommunikationen mellan er både uppåt i organisationen (till VD & ledning) respektive nedåt (till konsultcheferna)?
14. Regelbunden kommunikation internt? Via mail, formella respektive informella möten?
15. Kan det ibland finnas tendens till att saker faller mellan stolarna? På vilket sätt löser ni i så fall detta?
16. Anser ni att det finns en stark företagskultur? Teamarbete?

Bilaga 3 – Underlag för enkätfrågor till konsultcheferna

Besvarade 3 maj respektive 6 maj, 2011

1. Hur länge har ni jobbat i företaget som konsultchef?
2. Tidigare arbetserfarenhet?
3. Vilka fördelar kan ni se med att ni som konsultchef har ansvar för hela försäljningsprocessen?
4. Vilka nackdelar kan ni se med att ni som konsultchef har ansvar för hela försäljningsprocessen?
5. Vad skulle ni förändra för att effektivisera/förenkla arbetsprocessen?
6. Tror ni att nuvarande struktur på arbetsfördelning vore hållbar om företaget hade varit större?