



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

**BEMANNINGSFÖRETAGETS PÅVERKAN  
PÅ STYRNING I EN  
KUNDORGANISATION**

EN STUDIE OM DAGAB INKÖP OCH LOGISTIK AB

KANDIDATUPPSATS I FÖRETAGSEKONOMI  
EKONOMISTYRNING  
VT 2019  
HANDLEDARE:  
MIKAEL CÄKER  
FÖRFATTARE:  
AGNES JOHANNESSON & HEDVIG RÖNNBERG

# TACK

Vi vill inledningsvis rikta ett stort tack till **ARBETSLEDARNA PÅ DAGAB** och **TEAMLEDARNA PÅ STORESUPPORT** som tog sig tid att ställa upp på intervjuer och generöst dela med sig av sina upplevelser och uppfattningar. Vi vill även rikta ett stort tack till vår mycket flitiga handledare **MIKAEL CÄKER** som har stöttat oss och kommit med givande synpunkter tidiga mornar såväl som sena kvällar.

# SAMMANFATTNING

- TITEL:** Bemanningsföretagets påverkan på styrning av de anställda – en studie om Dagab inköp och logistik AB
- FÖRFATTARE:** Agnes Johannesson & Hedvig Rönnberg  
**HANDLEDARE:** Mikael Cäker
- PROBLEM - DISKUSSION:** Bemanningsföretagen har under de senaste decennierna ökat i både antal, storlek och betydelse. I takt med denna utveckling har möjliga styrsvårigheter uppmärksamrats. Eftersom styrningen i en organisation är betydande och i många fall är avgörande för den organisatoriska prestationen ställs höga krav på ledningens styrning av de anställda vid användande av bemanningspersonal.
- SYFTE:** Syftet med studien är att, ur ett ledarperspektiv i ett kundföretag, bidra med förståelse för hur användning av bemanningspersonal kan påverka styrningen i organisationen samt exemplifiera hur detta hanteras i praktiken.
- METOD:** En kvalitativ ansats och en intensiv undersökningsdesign har använts. Totalt genomfördes nio semi-strukturerade intervjuer.
- RESULTAT OCH SLUTSATSER:** Studien demonstrerar svårigheter med att enhetligt styra personalstyrkan vid närvaro av bemanningsanställda, framför allt svårigheter med att utöva en homogen kulturell styrning. Vidare upplevs distansen mellan kundorganisationen och de bemanningsanställda leda till besvär med att motivera personalen och förmedla riktlinjer. Däremot kompenserar bemanningsanställdas höga produktivitet för den problematik som lyfts fram.
- FORTSATT FORSKNING:** Förslag på fortsatt forskning ges i form av de anställdas uppfattningar och huruvida dessa överensstämmer med ledningens. Förslagsvis kan även ett flertal studieobjekt jämföras.
- NYCKELORD:** Bemanningspersonal, Ekonomistyrning, Handlingsstyrning, Kulturstyrning, Kärna-periferi.

# INNEHÅLL

KAPITEL 1 - INLEDNING .....	1
1.1 INLEDNING OCH PROBLEMBAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING .....	3
1.4 DISPOSITION .....	4
KAPITEL 2 - METOD .....	5
2.1 VETENSKAPLIG METOD .....	5
2.2 VAL AV INTERVJUMETOD .....	5
2.3 VAL AV ORGANISATION .....	5
2.4 VAL AV REpondENTER .....	6
2.5 GENOMFÖRANDE – INTERVJUER .....	6
2.6 GENOMFÖRANDE – ANALYS .....	7
2.7 TROVÄRDIGHET .....	7
2.8 SAMTYCKE OCH KONFIDENTIALITET .....	8
KAPITEL 3 - TEORETISK REFERENS RAM .....	9
3.1 AGENTTEORIN .....	9
3.2 EKONOMISTYRNING .....	9
3.2.2 HANDLINGSSTYRNING .....	10
3.2.3 SOCIAL STYRNING - KULTURSTYRNING .....	11
3.3 KÄRNA OCH PERIFERI .....	12
KAPITEL 4 - EMPIRISKT RESULTAT .....	14
4.1 RELATIONEN MELLAN DAGAB OCH STORESUPPORT .....	14
4.2 ORSAK TILL ANLITANDE AV BEMANNINGSPERSONAL .....	14
4.3 HANDLINGSSTYRNING .....	15
4.4 SOCIAL STYRNING .....	15
4.4.1 SKILLNADER I KLÄDSEL OCH LÖN .....	16
4.4.2 UPPFÖRANDEKODER .....	17
4.4.3 RELATIONSSKAPANDE .....	17
4.5 ANSTÄLLDAS TILLFÖRLITLIGHET .....	17
4.6 STYRSVÅRIGHETER VID ANLITANDE AV BEMANNINGSPERSONAL .....	18
4.6.1 BRISTFÄLLIG KONTAKT MELLAN KONSULTER OCH ARBETSLEDNING .....	18
4.6.2 BRISTANDE INFORMATIONSFÖRMEDLING .....	18

4.6.3 INTRESSEKONFLIKTER.....	19
4.6.4 MOTIVATIONSSVÅRIGHETER.....	19
4.6.5 LÅGT ENGAGEMANG .....	20
KAPITEL 5 – ANALYS .....	21
5.1 AGENTTEORIN, HANDLINGSSTYRNING OCH CYBERNETISK KONTROLL.....	21
5.2 KULTURSTYRNING.....	21
5.2.1 KULTURSTYRNING - ORDINARIE PERSONAL .....	22
5.2.2 KULTURSTYRNING - KONSULTER .....	22
5.3 RELATIONER OCH KONTAKT .....	23
5.4 INFORMATIONSFÖRMEDLING .....	23
5.5 HÖG PRESTATION TROTS LÅGT ENGAGEMANG .....	24
5.6 MOTIVATIONSSVÅRIGHETER .....	24
KAPITEL 6 – SLUTSATS, BIDRAG OCH FÖRSLAG TILL FORSATT FORSKNING .....	26
6.1 SLUTSATS .....	26
6.2 STUDIENS BIDRAG .....	27
6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....	27
BILAGOR .....	32
BILAGA 1 – DAGAB DEL 1.....	32
BILAGA 2 – DAGAB DEL 2.....	34
BILAGA 3 – STORESUPPORT DEL 1 .....	36
BILAGA 4 – STORESUPPORT DEL 2 .....	37

# KAPITEL 1 - INLEDNING

## 1.1 INLEDNING OCH PROBLEMLÅGGRUND

Efterfrågan på bemanningspersonal är idag mycket omfattande eftersom inhyring av arbetskraft genererar flexibla organisationer med möjlighet att hantera variationer i personalbehov (Boje & Grönlund, 2003; Håkansson & Isidorsson, 2012). Användandet av bemanningspersonal är emellertid inte fel- eller riskfritt. Att styra en organisation i rätt riktning kan vara svårt. Att styra en organisation i vilken personalen har olika arbetsgivare kan skapa ytterligare en dimension av komplexitet (Olofsdotter, 2006). Det är väsentligt att bibehålla kvalitet och organisatoriskt anseende även vid inhyring av arbetskraft (Lautsch, 2002), vilket ställer vissa krav på bemanningspersonalens prestationer och tillika styrningen av dem. Svårigheter tenderar däremot att uppstå när anlitad personal påverkas av mer än en organisation (Olofsdotter & Augustsson, 2008).

Tidigare reglerades bemanningsbranschen av en arbetsförmedlingslag som begränsade företags möjlighet att hyra ut arbetskraft. Först år 1993 upphörde kraven på licens. Bemanningsföretagen tilläts därefter att verka friare och branschen har sedan dess expanderat i hög grad (Landsorganisationen [LO], 2013). Tillväxten är framför allt möjlig att förklara med en omstrukturering av svensk ekonomi och arbetsmarknad som effekt av ökad global konkurrens (Almega, 2013). Genom att anlita bemanningsföretag har företagen möjlighet att effektivisera sina verksamheter och på så sätt möta den rådande konkurrensen. Utöver globalisering beskrivs digitalisering och flexibilitet påverka den svenska arbetsmarknaden och därmed även bemanningsföretagens betydelse.

Efter legaliseringen av bemanningsföretag har kundernas efterfrågan på inhyrd personal ökat successivt och därmed även bemanningsföretagens storlek och betydelse (Almega, 2013; Håkansson, Isidorsson & Kantelius, 2013). Både kunders efterfrågan och företags utbud av tjänster har förändrats under de senaste åren. Följande tre trender har identifierats; bemanningstjänsterna sprids till allt fler branscher, perioden för uthyrning blir allt längre och bemanningsföretag anlitas i allt större utsträckning för att tillfredsställa behov av mer komplex och kvalificerad karaktär (Onepartnergroup, u.å). År 2017 uppgavs 1,7 procentenheter av den sysselsatta befolkningen arbeta för ett bemanningsföretag (Kompetensföretagen, 2018). Även om det är en till synes oansenlig siffra påverkas stora delar av arbetsmarknaden eftersom kundföretagen är många (Håkansson & Isidorsson, 2012). Dessa berörs i allra högsta grad av bemanningsföretagens utbredning.

## 1.2 PROBLEMDISKUSSION

Enligt Patel och Davidsson (2011) kan ett problemområde uppstå genom nyfikenhet kring förhållandet mellan olika faktorer. De faktorer vars förhållande ska analyseras är ett företags användning av bemanningspersonal och ekonomistyrning, vilka det finns viss motsägelse mellan (Olofsdotter, 2006).

Bemanningsföretagets uppgift är att tillgodose både kundföretagets och bemanningspersonalens behov genom att vid uthyrning matcha dessa med varandra (Walter, 2005; Knocke m.fl., 2003). Kundföretaget är den organisation som hyr in bemanningspersonal av ett bemanningsföretag. Vid uthyrning av personal fördelas ledarskapets ansvarsområden och arbetsuppgifter mellan bemanningsföretaget och kundföretaget (Walter, 2005). Kundföretagets ledning ansvarar för bemanningspersonalens faktiska arbete, exempelvis i form av att viss kvalitet uppnås, medan bemanningsföretagets ledning ansvarar för att arbetskraft finns till förfogande. De hanterar även frågor kopplade till personalen, exempelvis sen ankomst och sjukfrånvaro (Ward m.fl., 2001). Däremot tenderar de organisatoriska gränserna mellan bemanningsföretaget och kundföretaget att bli otydliga och vid vag ansvarsfördelning kan tveksamheter uppkomma kring vem som bär ansvaret för styrning av bemanningspersonalen (Olofsdotter & Augustsson, 2008). Således kan svårigheter uppstå när två olika organisationer, vars intressen inte nödvändigtvis överensstämmer, tillsammans styr en bemanningsanställd.

Studier har visat att inhyrd personal i allt större utsträckning har kommit att användas på ett strategiskt sätt. Genom att bemanningspersonal hyrs in mer kontinuerligt utgör denna inhyrning en del av organisationens bemanningsstrategi (Holst m.fl., 2010; Håkansson m.fl., 2013) och det är på så sätt möjligt att gardera den ordinarie personalen mot en eventuell uppsägning (Håkansson & Isidorsson, 2012). Bemanningspersonalen fungerar således som en buffert vid en rådande osäkerhet om framtida behov av arbetskraft (Håkansson & Isidorsson, 2016). Att behovet av inhyrd arbetskraft varierar tenderar därmed att skapa en känsla av osäkerhet hos den bemanningsanställda.

Utöver osäkerhet kopplat till variationer i efterfrågan är anställningsformen en osäkerhet i sig. Enligt forskning bedöms en bemanningsanställning vara en form av tidsbegränsad anställning (Connelly & Gallagher, 2004; De Cuyper m.fl., 2008; Storrie, 2007). Studier har visat att en sådan anställningsform ofta leder till sämre utvecklingsmöjligheter för den anställde (Aronson m.fl., 2000; Forrier & Sels, 2003; Härenstam m.fl., 2005; Virtanen m.fl., 2003). Även Håkansson och Isidorsson (2012) bekräftar att bemanningspersonalen utvecklingsmöjligheter är sämre och att den ordinarie personalen mer sannolikt blir befördrade. Osäkerheten kopplad till en tidsbegränsad anställning och ett varierande behov antas försvåra organisationers möjlighet att långsiktigt motivera de anställda. Även sämre möjligheter till utveckling förmodas ge liknande effekter.

En lednings bristande möjlighet att motivera bemanningspersonalen i kombination med otydliga organisatoriska gränser antas resultera i att väsentliga styrsvårigheter upplevs uppkomma i en kundorganisation. Eftersom en väl anpassad och implementerad styrning leder till att anställda agerar på det sätt organisationen eftersträvar, minskar risken för oönskat beteende förenat med höga kostnader. Det är därmed av stor betydelse att styrningen i en organisation fungerar (Merchant & Van der Stede, 2017). Således är styrningen vid närvaro av bemanningsanställda betydelsefull att studera för att utveckla den teoretiska kunskapen

inom detta området samt bidra med insikter om hur styrningsproblematik manifesteras i en kundorganisation.

### 1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

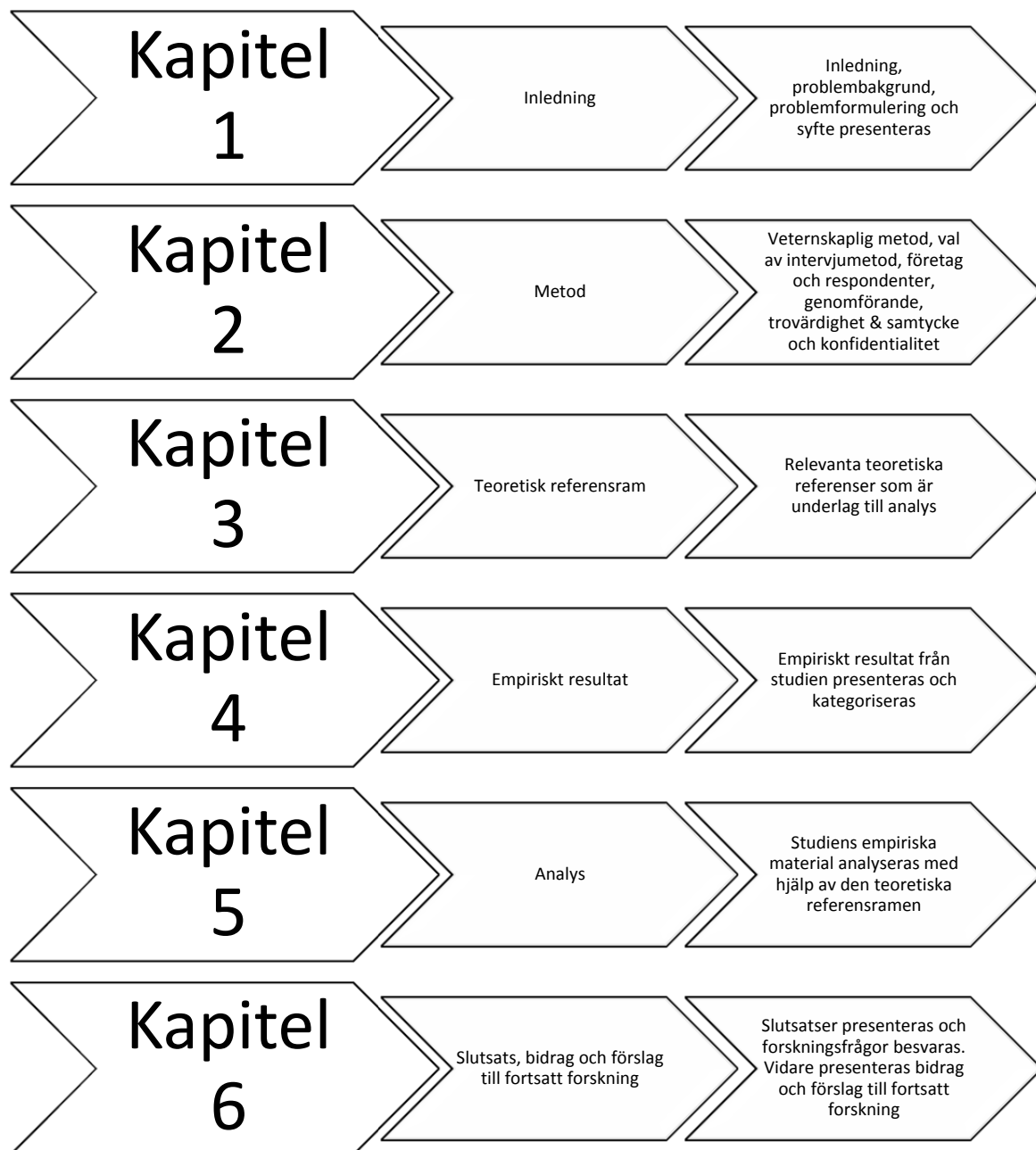
Syftet med studien är att, ur ett ledarperspektiv i ett kundföretag, bidra med förståelse för hur användning av bemanningspersonal kan påverka styrningen i organisationen samt exemplifiera hur detta hanteras i praktiken.

Följande två frågor ska besvaras:

1. Vilken styrproblematik uppstår vid användning av bemanningspersonal?
2. Hur hanterar ledningen den styrproblematik som uppstår vid användning av bemanningspersonal?



## 1.4 DISPOSITION



# KAPITEL 2 - METOD

## 2.1 VETENSKAPLIG METOD

Vi valde att genomföra kvalitativa intervjuer eftersom dessa bidrar med förståelse för människors uppfattningar av och handlingar i olika situationer (Alvehus, 2016; Patel & Davidsson, 2011). Med hänsyn till våra två frågeställningar och det syfte vi önskar uppnå är fastställande av respondenternas uppfattningar betydande och därmed har denna metod valts.

I denna undersökning har en intensiv design använts, vilken innebär att många variabler men få enheter studeras (Jacobsen, 2017). Med variabler åsyftas i vår studie olika aspekter av styrning samt problem. Detta med anledning av att vi önskade utveckla en grundlig och detaljerad förståelse för ett visst fenomen. Med hänsyn till studiens begränsade omfattning och tid hade samma grad av förståelse varit svår att uppnå om fler enheter hade studerats. Jacobsen (2017) beskriver att en undersökning av intensiv karaktär ofta är verklighetsnära. Det betyder att studien bygger på de personer som undersöks och deras upplevelser och uppfattningar och ger därmed hög intern giltighet. Den interna giltigheten definieras som graden av sanning och verklighetsanknytning i undersökningen. Eftersom vi önskar förstå hur problematik kopplat till användning av bemanningspersonal uppfattas och hanteras i praktiken är denna metod därmed lämplig.

## 2.2 VAL AV INTERVJUMETOD

Med våra intervjuer ämnade vi, bland annat, uppnå likheter dem emellan för att senare kunna jämföra respondenternas svar. Vidare önskade vi skapa öppna dialoger i vilka det gavs utrymme för respondenterna att mer detaljerat beskriva och förklara en situation eller en uppfattning. Denna öppenhet möjliggjorde även för följdfrågor som i enlighet med studiens frågeställningar och syfte ansågs vara relevanta. Utöver öppenhet efterfrågades anpassningsbarhet med anledning av studiens syfte. Därmed ansågs en semistrukturerad intervjumetod vara lämplig vilken består av förutbestämda teman och frågor (Patel & Davidsson, 2011; Ahrne & Svensson, 2015). Denna intervjumetod lämnar samtidigt rum för följdfrågor och ger respondenterna möjlighet att påverka intervjuernas innehåll.

Intervjuerna genomfördes ansikte mot ansikte. Denna intervjuform innebär att ett fysiskt möte mellan respondenten och intervjuaren äger rum (Jacobsen, 2017). Metoden ansågs vara fördelaktig eftersom vi önskade skapa en öppen och interaktiv dialog om respondentens uppfattningar. Då vi bedömde att detta framför allt var möjligt att uppnå genom att talas vid ansikte mot ansikte valde vi att genomföra intervjuer på detta sätt. Företagets geografiska position möjliggjorde även för genomförande av denna intervjutyp.

## 2.3 VAL AV ORGANISATION

Truckförare är ett yrke i vilket andelen bemanningsanställda år 2017 uppgick till 19% vilket gör yrket till det fjärde största för bemanning (Statistiska centralbyrån [SBU], 2017). Även lagerarbetare är ett yrke med stor representation av bemanningspersonal och hamnade samma

år på en åttonde plats. Därmed var Dagab inköp och logistik AB i Göteborg av intresse att undersöka. Dels med anledning av organisationens långvariga samarbete med bemanningsföretaget Storesupport som sträcker sig tillbaka till år 2002 (Storesupport, 2016), dels med anledning av att de anställdas arbetsuppgifter främst består av lagerarbete i form av truckkörning och orderplock. Dagab ansvarar i huvudsak för Axfood-koncernens sortiment, inköp och logistik och levererar dagligvaror till cirka 7000 butiker runt om i Sverige (Axfood, 2019).

## 2.4 VAL AV RESPONDENTER

I valet av enheter gjordes ett strategiskt urval vilket innebär att respondenterna noga valdes ut (Alvehus, 2016). Detta med anledning av att vi önskade intervjua respondenter vilka behärskade besvara våra frågor. Valet av enheter berodde därmed på de frågor som skulle ställas. Eftersom studien ur ett ledarperspektiv ämnade undersöka problematik kopplat till styrning ansågs arbetsledningen på Dagab samt teamledare för Storesupport utgöra relevanta respondenter. Antaganden om att arbetsledningen på Dagab besitter god kunskap om samt har insyn i styrningen av anställda gjordes baserat på deras positioner. Anledningen till att även Storesupports teamledare intervjuades var att vi önskade öka förståelsen för relationerna parterna emellan samt få insikt om styrningen från ett alternativt perspektiv. Teamledarna fungerar som en mellanhand mellan Storesupport och bemanningspersonalen och sköter den dagliga kontakten med konsulterna.

En annan vital del av urvalsprocessen är att ha kännedom om den miljö som ska undersökas (Alvehus, 2016). På så sätt är det möjligt att avgöra vilka personer som har kunskap om studieområdet och därmed kan besvara relevanta frågor. På grund av vår insyn i Dagabs och Storesupports verksamheter baserades val av respondenter, utöver deras position, på tidigare observationer vilka vi erhållit under vår anställning. Av dessa har det framkommit att både arbetsledningen på Dagab och Storesupports teamledare har kontakt med och styr de anställda.

Totalt genomfördes nio intervjuer, varav sex stycken med Dagabs arbetsledning och tre med Storesupports teamledare. Anledningen till att endast sex stycken arbetsledare intervjuades var att respondenternas skildringar av omständigheterna på Dagab överensstämde med varandra. Av den anledningen ansågs vidare intervjuer överflödiga. Eftersom intervjuerna med Storesupport ämnade fungera som komplement till övriga intervjuer intervjuades färre teamledare. Dessutom är antalet arbetsledare fler än Storesupports teamledare, vilket påverkade fördelningen av intervjuerna.

## 2.5 GENOMFÖRANDE – INTERVJUER

De första sex intervjuerna med fyra arbetsledare från Dagab och två teamledare från Storesupport genomfördes 16 april 2019 på Dagab i Hisings Backa i Göteborg mellan klockan 9:00 och 13:50. De följande två intervjuerna med Dagabs arbetsledare genomfördes 3 maj 2019 på Dagab från klockan 9:45 till 10:30. Den sista intervjun med en teamledare inträffade på café Johan & Nyström i Göteborg 5 maj 2019 mellan klockan 12:20 och 13:10. Efter att de första sex intervjuerna var genomförda formulerades en del av frågorna om eftersom vi fick uppfattningen om att vissa var svårtolkade. Ett flertal nya frågor lades även till. Detta med

anledning av att nya frågor, under skrivprocessens gång, uppkom (Bilaga 2 & 4). Samtliga intervjuer spelades in med mobiltelefon för att efteråt kunna transkriberas. Vi turades om att intervjua och den av oss som inte ställde frågor antecknade. Att anteckningar fördes trots att samtalen spelades in berodde på att vi i händelse av tekniska problem önskade ha material att utgå från. De tekniska hjälpmedlen som användes kontrollerades innan intervjuerna genomfördes för att undvika att sådana problem uppstod.

Respondenten fick inledningsvis berätta om sin tjänst och sina arbetsuppgifter samt sin historia på Dagab. Frågorna som sedan ställdes var kategoriserade enligt olika rubriker men ställdes löpande för att skapa ett mer naturligt samtal (Bilaga 1, 2, 3 & 4). Kategorierna var: generella frågor, bemanning, styrning, kulturstyrning, handlingsstyrning samt övriga frågor. Följdfrågor ställdes i de fall vi efterfrågade en mer utförlig förklaring eller beskrivning samt i de fall vi ansåg att respondenten diskuterade en intressant synvinkel utifrån studiens syfte och frågeställningar. Intervjuerna varade mellan 15 och 50 minuter. Eftersom studiens huvudsakliga syfte var att undersöka styrsvårigheter kopplat till användning av bemanningspersonal var relationen mellan konsulten och kundföretaget av störst intresse att studera. Av den anledningen var antalet frågor som ställdes till Dagabs chefer fler än de som ställdes till Storesupports teamledare och därmed blev dessa intervjuer också längre.

## 2.6 GENOMFÖRANDE – ANALYS

Analysen av det empiriska materialet gjordes i ett flertal faser. Inledningsvis transkriberades intervjuerna i syfte att ge en överskådlig bild av underlaget. Sedermera sorterades materialet enligt olika teman för att lättare kunna relateras till teori: relationer mellan Dagab och Storesupport, orsaken till användning av bemanningspersonal, styrningens utformning, anställdas tillförlitlighet samt styrsvårigheter vid användning av bemanningspersonal. Det sorterade materialet analyserades därefter med hjälp av den teoretiska referensramen som redogörs för i nästkommande kapitel. Därigenom kunde studiens empiri jämföras med den litteratur som föreligger. Slutligen teoretiserades det analyserade materialet för att kunna dra teoretiskt relevanta slutsatser och knyta an till studiens frågeställningar och syfte. Resultatets teoretiska generaliserbarhet var emellertid begränsad då endast ett objekt studerades. I syfte att skapa ett teoretiskt bidrag eftersträvade vi, trots begränsningar, viss generaliserbarhet. Följaktligen gjordes försiktiga analyser och slutsatser för att undvika felaktigheter.

## 2.7 TROVÄRDIGHET

Trovärdighet, även benämnt som validitet, ska enligt Patel och Davidson (2011) genomsyra forskningsprocessens samtliga delar. Eftersom alla kvalitativa studier är unika är entydiga regler svåra att finna i syfte att uppnå en trovärdig studie. Däremot kan trovärdighet förenklat beskrivas som läsarens möjlighet att ta del av alla de val och tolkningar forskaren har gjort. Med anledning av att vi båda, via Storesupport, arbetar på Dagab kan trovärdigheten av studiens resultat och slutsatser komma att ifrågasättas och därmed har betydande försiktighetsåtgärder vidtagits. I skrivprocessen har inga tidigare iakttagelser, upplevelser eller egna åsikter tagits hänsyn till utan den information som redogörs för har erhållits från de genomförda intervjuerna. Dessutom gjorde vi medvetet ett val att endast intervjua arbetsledare som arbetar under dagspasset eftersom vi båda främst arbetar under kvällstid.

Således intervjuades endast respondenter som inte var våra primära ledare, vilket minskar inverkan på studiens trovärdighet.

För att undvika att intervjuerna och studiens resultat påverkas av förkunskaper om intervjuobjekten fick respondenterna besvara samma frågor, med undantag för justering inför intervjutillfälle två. Inledningsvis ombads respondenterna att under intervjuerna bortse från det faktum att vi, via Storesupport, arbetar på Dagab. På så vis möjliggjorde detta för att empirin till fullo baseras på insamlat intervjumaterial vilket bidrar till studiens trovärdighet. Vi avstod medvetet från att komplettera studien med de anställdas perspektiv eftersom ett objektivt förhållningssätt, i ett sådant fall, antogs vara svårare att uppnå.

Enligt Patel och Davidsson (2011) kan respondenten komma att modifiera sina svar och undvika att dela med sig av all information när en intervju spelas in. Däremot valde vi att inte ställa frågor av känslig karaktär och därmed anses risken för felaktiga och undvikande svar vara liten. Däremot finns det risk för att information tillbakahölls i syfte att bibehålla goda relationer kund- och bemanningsföretaget emellan. Vi valde att hantera detta genom individuella intervjuer och anonyma respondenter.

## 2.8 SAMTYCKE OCH KONFIDENTIALITET

Varje intervju inleddes med en kort presentation av oss själva samt upplysningar om syftet och offentliggörandet av studien. Vi har i vår undersökning tagit hänsyn till de forskningsetiska principer Eriksson och Kovalainen (2016) lyfter fram. I intervjuerna förtydligade vi därmed inledningsvis att respondenternas deltagande var frivilligt, de underrättades om deras anonymitet samt rätt att avstå från att svara på frågor. Respondenterna gav därefter samtycke till inspelning av intervjun och deltagande i undersökningen. Organisationerna har även givit samtycke till att delta och till att namnges.

# KAPITEL 3 - TEORETISK REFERENSRAM

## 3.1 AGENTTEORIN

Agentteorin beskriver relationen mellan en VD och en ägare benämnda som agent respektive principal (Jensen & Meckling, 1976) men går även att applicera på andra relationer inom en organisation, exempelvis den mellan en anställd och ledningen. Teorin bygger på antaganden om att människan är opålitlig, individualistisk och önskar maximera den individuella nyttan. I de fall parternas intressen inte överensstämmer kommer agenten att på principalens bekostnad agera individualistiskt. Av denna anledning finns det incitament att, från principalens sida, motverka intressekonflikter genom att utöva kontroll. Implementering av kontroll, i termer av exempelvis övervakning och direktiv, kan resultera i att den risk principalen tar reduceras. Eftersom agenten tvingas agera utifrån principalens önskemål minskar risken för att kostnader förenade med felaktigt handlande uppstår.

## 3.2 EKONOMISTYRNING

Ekonomistyrning handlar om att utvärdera om det är troligt att personalen kommer bete sig på det sätt ledningen önskar (Merchant & Van der Stede, 2017). Det uppstår problem med att kontrollera de anställda när individer, i enlighet med agent-teori, antas agera i eget intresse. Således är styrningen av en organisation kritisk och genom väl implementering kan höga kostnader och dåliga rykten orsakade av oönskade beteenden reduceras. I syfte att förhindra att personalen uppför sig på ett sådant sätt att organisationen blir lidande används kontroll. Behovet av kontroll beskrivs bero på att medarbetarna inte är fullt pålitliga och att deras intressen inte är kongruenta med organisationens.

Att medarbetare inte är fullt pålitliga kan bero på tre faktorer; brist på riktlinje, motivationsproblem eller personliga begränsningar (Merchant & Van der Stede, 2017). Brist på riktlinje innebär att människor i en organisation handlar felaktigt på grund av att de saknar förståelse för hur de skall bete sig och för vad de förväntas åstadkomma. Den andra anledningen till oönskade handlingar är brist på motivation bland personalen. En organisations och en individs intressen sammanfaller inte naturligt vilket tenderar leda till reducerad motivation att agera utifrån organisationens önskemål. När individen istället handlar i eget intresse kan detta medföra organisationen skada och även leda till kostnader.

De faktorer som beskrivs vara anledningar till att individer agerar opålitligt kan antas vara särskilt påtagliga i organisationer vars personalstyrka delvis består av bemanningspersonal. Med anledning av att viss psykisk distans förmodas uppstå mellan den bemanningsanställda och den organisation som hyr in arbetskraft, skulle brist på riktlinje och förståelse för vad som förväntas åstadkommas kunna utgöra ett märkbart problem. Dessutom antas bristande riktlinjer uppkomma när en anställd styrs av två organisationer vars intressen inte nödvändigtvis överensstämmer. Bemanningsanställda förmodas även vara mindre pålitliga på grund av svårigheter med att motivera dessa. Dels försvårar begränsade utvecklingsmöjligheter ledningens möjlighet att motivera de anställda, dels tenderar osäkerhet kopplat till ett varierande behov och en tidsbegränsad anställning bidra till minskad

motivation. Därmed är behovet av strikt kontroll möjligtvis stort vid användning av bemanningspersonal eftersom behovet beskrivs bero på hur pålitliga de anställda är.

### 3.2.2 HANDLINGSSTYRNING

I de fall anställdas intressen skiljer sig från organisationens bör styrning genom strikt kontroll tillämpas (Merchant & Van der Stede, 2017). I syfte att motverka individualistiska handlingar och opålitligt beteende är det möjligt att genom handlingsstyrning med specificerade arbetsuppgifter styra de anställda till att agera på ett önskvärt sätt. Handlingsstyrning definieras som den mest direkta formen av kontroll. Genom kontroll är det möjligt att säkerställa att fördelaktiga handlingar utförs, alternativt att de handlingar man anser är skadliga avstås från. Handlingsstyrning syftar framför allt till att upptäcka och motverka oönskat beteende och på så sätt förhindra att kostnader, till följd av detta, uppkommer. Denna form av kontroll är mest effektiv när ledaren besitter kunskap om vilka handlingar som är åtråvärda samt har möjlighet att säkerställa att dessa handlingar utförs. Handlingsstyrningen kan exempelvis ta sig uttryck i att standarder utformas och kommuniceras. Genom att standarder därefter jämförs med den faktiska prestationen kan återkoppling ges vilket benämns som cybernetisk kontroll (Malmi & Brown, 2008).

Vid jämförelse av de anställdas prestationer med en förutbestämd standard skapas underlag för belöning. Belönings- och kompensationskontroll syftar till att förbättra anställdas prestationer genom att motivera dem (Malmi & Brown, 2008). Ökad motivation är möjligt att uppnå genom att organisationens och individens intressen länkas samman. Ett belöningsystem kan ta sig uttryck både i inre och yttre belöningar. En yttre belöning är, till skillnad från den inre, materiell. Exempel på sådan är ekonomisk ersättning. Inre belöning, å andra sidan, skulle kunna vara bekräftelse eller beröm. Eftersom bemanningspersonalen och de ordinarie anställda har olika arbetsgivare skiljer sig kompensationsystemet ofta åt mellan de två grupperna (Olofsdotter, 2008). Det betyder att kundföretaget kan uppleva det besvärligt med att motivera bemanningspersonalen eftersom deras kompensationsystem, exempelvis i form av löneförhöjning, befördran eller förmåner, inte erbjuder konsulterna. Brist på motivation är riskabelt och beskrivs utgöra en anledning till att anställda är opålitliga och agerar i eget intresse snarare än organisationens intresse (Merchant & Van der Stede, 2017). Det skulle därmed kunna antas att organisationer med inhyrd arbetskraft, på grund av skillnader i utformning av kompensationsystemen, upplever svårigheter med att motivera bemanningspersonalen. På så sätt är det möjligt att ledningen misslyckas med att motverka oönskade beteenden och förhindra att kostnader förenade med sådana uppstår.

Handlingsstyrning är förenat med både för- och nackdelar (Merchant & Van der Stede, 2017). Eftersom denna form av kontroll ofta används vid rutin-jobb tenderar det leda till dokumentering och insamling av information och därmed kunskap om vilka handlingar som är bäst lämpade. Detta benämns som organizational memory och beskrivs vara mycket fördelaktigt i syfte att utveckla den organisatoriska styrningen. Vidare utgör förutsägbarhet en mycket viktig del av handlingsstyrningen eftersom ledningen vet vilket utfall som kan förväntas. Samtidigt är det genom styrning och kontroll av den anställdas handlingar möjligt att minska förvirring. Bortsett från de positiva aspekterna kritiserar styrningsformen för att hämma kreativiteten och den innovativa förmågan hos anställda vilket kan skapa negativa attityder. Kritiker menar även att metoden tenderar leda till slapphet på grund av att handlingarna är specificerade. De anställda agerar enligt anvisningar men avstår från ytterligare ansträngningar.

### 3.2.3 SOCIAL STYRNING - KULTURSTYRNING

Teorin om handlingsstyrning, social styrning och resultatstyrning innebär att det mest lämpade styrmedlet för en organisation identifieras och tillämpas (Merchant & Van der Stede, 2017). Det har däremot visat sig vara svårt att i praktiken enbart tillämpa handlingsstyrning då styrmedlet inte är fulländat samt bidrar med negativa effekter. Av den anledning åberopas den sociala styrningen, i viss utsträckning, som ett komplement. Det har bevisats att kompletterande kontrollmekanismer ger större effekt på en organisations prestation än vad de enskilda kontrollmekanismerna ger oberoende av varandra (Nielsen, 2018). Även Kristensen och Israelsen (2014) visade i en studie att balans mellan sociala-, beteende- och produktionskontrollmekanismer frambringar högre prestation i en organisation.

Genom skapandet av en stark kultur som genomsyrar organisationen kan slapphet och negativa attityder, vilka kritiker menar är möjliga effekter av handlingsstyrning, motverkas (Merchant & Van der Stede, 2017). Med social styrning skulle det även vara möjligt att påverka anställdas preferenser. I och med att människan enligt agent-teori antas agera individualistiskt, i de fall individens och organisationens intressen inte överensstämmer, kan den anställda genom sådan påverkan komma att arbeta för att stötta organisationens intentioner. Däremot förmodas en kultur vara svår att skapa på en arbetsplats där både ordinarie personal och bemanningspersonal arbetar. Denna komplexitet grundar sig i att personalgrupperna har olika arbetsgivare och olika premisser.

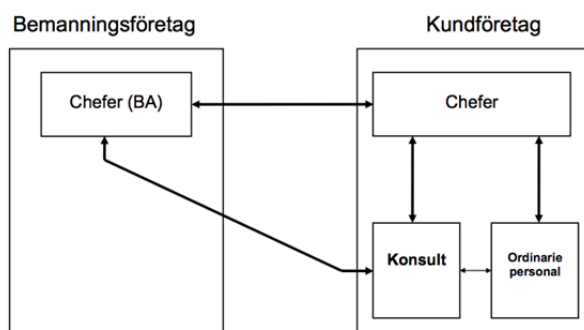
Social styrning bygger på anställdas naturliga tendenser att kontrollera och motivera sig själva och andra (Merchant & Van der Stede, 2017). Inom ramen för social styrning pratar man om kulturell styrning vilken är designad för att uppmuntra till ömsesidig kontroll. Denna form av styrning bygger på en grupps kraftfulla tryck gentemot individer som avviker från gruppens gemensamma värderingar och normer. Med anledning av att människor inte vill bli exkluderade undviker dessa att avvika från gruppen. Eftersom medlemmar i en grupp har emotionella band och en känsla av ansvar gentemot varandra beskrivs metoden vara mycket effektiv. Däremot antas sådana band och känslor vara svåra att skapa vid användande av bemanningspersonal på grund av skillnader mellan personalgrupper och att de bemanningsanställda utgör en form av buffert. Således kan svårigheter uppstå med att förena grupperna och en eventuell kulturstyrning kan därmed antas utgöra ett mindre effektivt styrmedel i organisationer vars personalstyrka till viss del består av inhyrd arbetskraft.

Det är av betydelse att en stark kultur formas i syfte att uppnå god kulturell styrning (Merchant & Van der Stede, 2017). Möjliga tillvägagångssätt är genom codes of conduct, gruppbaserad belöning samt fysiska och sociala arrangemang. Codes of conduct är formellt skrivna dokument med uttalanden om exempelvis företagsvärderingar och fundamentala grundprinciper vilka hjälper de anställda att förstå hur de ska agera och vad de ska uppnå. Med fysiska och sociala arrangemang syftar litteraturen bland annat på gemensam klädsel och inredning för att skapa en känsla av gemenskap. I de fall två organisationer är involverade i styrningen av de bemanningsanställda kan svårigheter förmodas uppkomma. Om organisationernas codes of conduct skiljer sig antas dessa snarare bidra till förvirring än att skapa en stark kultur.



### 3.3 KÄRNA OCH PERIFERI

Vid personaluthyrning, då ett bemanningsföretag hyr ut konsulter till ett kundföretag, fördelas arbetsuppgifter, ansvarsområden och därmed även risk mellan de två organisationerna och den enskilde konsulten (Bergström, 2003; Walter, 2005). Genom fördelning parterna emellan kan kundföretagets risk i form av kostnader för anställning och uppsägning av personal reduceras.



(Figur: Olofsdotter, 2008)

En konsult är anställd och avlönas av ett bemanningsföretag men arbetar på ett kundföretag (Houseman, 2001; Isaksson & Bellaagh, 1999; Connelly & Gallagher, 2004). Konsulten har därmed två företag att förhålla sig till; dels bemanningsföretaget han eller hon är anställd av, dels kundföretaget som ansvarar för styrning av den anställde och dess arbete. Att konsulten primärt styrs av ledningen på kundföretaget bidrar till att relationen mellan en konsult och bemanningsföretaget ofta beskrivs vara komplex (Olofsdotter, 2008). Det beror även på att kontakten dem emellan är oregelbunden, dialogerna ytliga och att ett fysiskt avstånd råder vilket begränsar bemanningsföretagets insyn i konsulternas arbete och möjlighet att influera deras arbetsinsatser.

Enligt Atkinsons modell från 1984 är många organisationer uppdelade i en kärna och en periferi. Kärnan utgörs av personal med fast anställning och som besitter hög och bred kompetens om arbetet och kan därför alternera arbetsuppgifter. De erbjuds ofta bättre löneutveckling och arbetsförhållanden än de anställda som utgör periferin. Periferin omfattar den arbetskraft som är utbyttbar och därför har sämre villkor och mindre utvecklingsmöjligheter. Många av dessa är inhyrda, behovsanställda eller arbetar under andra tidsbegränsade anställningsformer.

Atkinsons (1984) beskriver tre olika typer av flexibilitet; numerisk, funktionell och finansiell. Den förstnämnda avser förmågan att i en organisation anpassa arbetsstyrkans storlek efter behov. Denna typ av flexibilitet gör det möjligt att utifrån externa förhållanden situationsanpassa verksamheten, vilket således ger arbetstagaren en otrygg anställningsform. Numerisk flexibilitet är, i motsats till den funktionella, kopplad till periferin i vilken låg kompetensnivå och rutinmässiga arbetsuppgifter råder. Funktionell flexibilitet används istället internt för omstrukturering och berör enligt teorin kärnan. Denna form av flexibilitet syftar på den ordinarie arbetsstyrkans möjlighet att omplaceras genom ökad kompetensnivå inom organisationens kärna.

Användandet av bemanningspersonal resulterar ofta i att konflikter mellan personalgrupperna uppstår på grund av skillnader i förutsättningar och status (Olofsdotter, 2008; Smith, 1994). Att konsulter anses vara mindre engagerade och pålitliga bidrar även det till att viss friktion uppstår och en gemenskap därmed är svår att skapa (Garsten, 2003). I enlighet med Atkinson modell får den inhyrda personalen i många kundorganisationer en perifer status då de sällan inkluderas i sociala sammanhang (Garsten, 1999). Därför upplever många konsulter ett utanförskap vilket kan resultera i lägre arbetstillfredsställelse, engagemang och en vi-och-dem känsla (Pearce, 1993; Brandwein m. fl., 1995). Detta kan även förstärkas av att bemanningspersonalen ofta ges sämre möjligheter att påverka sin arbetsplats (Bergström & Storrie, 2003). I en organisation där kärnan och periferin särskiljs förmodas gemenskap och därmed en stark kultur vara svårt att skapa vilket leder till svårigheter med att utöva kulturell styrning. Personalgruppernas olika förutsättningar antas även bidra till besvär med att utifrån ledningens perspektiv motivera konsulterna. Därmed kan strikt kontroll behöva användas i syfte att motverka oönskat beteende hos de bemanningsanställda.

# KAPITEL 4 - EMPIRISKT RESULTAT

---

*I följande kapitel avser "arbetsledare" de respondenter som arbetar på Dagab medan "teamledare" åsyftar de respondenter som arbetar på Storesupport. En teamledare fungerar som en länk mellan cheferna på Storesupport och bemanningspersonalen och sköter all kontakt där emellan. Vid en övergripande benämning av samtliga intervjuade arbetsledare och teamledare används "respondenter".*

---

## 4.1 RELATIONEN MELLAN DAGAB OCH STORESUPPORT

Samarbetet mellan Storesupport och Dagab är långvarigt och har idag utvecklats till en nära relation och ett omfattande arbete. Någon uttalad maxgräns för hur stor andel av arbetsstyrkan som får utgöras av bemanningsanställda finns inte men vanligtvis är denna 15 procentenheter. Målet är snarare att poolen av bemanningsanställda skall vara välmående. Det betyder att Storesupports tillgång till personal ska vara tillräcklig för att möta Dagabs efterfrågan på arbetskraft samtidigt som de anställda som ingår i poolen ska erbjudas ett tillfredsställande antal arbetstimmar.

Av intervjuer framgår det att Dagabs arbetsledning ska ansvara för den dagliga verksamheten och konsultens arbete på plats medan Storesupport ska se till att arbetskraft finns till förfogande. Storesupport ansvarar därmed för inbokning av bemanningsanställda samt hanterar sjukfrånvaro och sena ankomster. Både Storesupports teamledare och Dagabs arbetsledning finns på plats varje dag, under såväl dagsskiftet som kvällsskiftet.

## 4.2 ORSAK TILL ANLITANDE AV BEMANNINGSPERSONAL

Samtliga respondenter beskriver att den främsta anledningen till användandet av bemanningspersonal är att Dagab önskar täcka variationer i behovet av personal. Under vissa veckodagar är den ordinarie arbetsstyrkan tillräcklig medan det under andra dagar finns behov av inhyrd arbetskraft. Behovet ökar även periodvis, dels under högtider när matkonsumtionen ökar, dels under somrar när den ordinarie personalen har semester. Arbetsledare tre berättar att Dagab har få egna vikarier vilket innebär att Storesupport-arbetare utgör en majoritet av arbetsstyrkan under somrar. Att Dagabs behov av deltidsanställda minskar beskrivs vara den absoluta fördelen med att samarbeta med Storesupport. Arbetsledningens personalansvar för en eventuell deltidsanställning överläts istället till Storesupport vilka bär ansvaret för konsulterna. På så sätt bidrar användande av bemanningspersonal till att arbetsledningen avlastas och att färre arbetsledare behövs.

## 4.3 HANDLINGSSTYRNING

Samtliga tillfrågade respondenter beskrev att de anställda utvärderas utifrån en standard vad gäller prestation i form av ett genomsnittligt krav på kolli per timma. Denna produktivitet mäts genom ett röstsystem i vilken alla har en egen röstprofil. Data görs tillgänglig först dagen efter och möjliggör för utvärdering. Respondenterna vittnar alla om specificerade arbetsuppgifter och ingen av dem upplever att de anställda är tveksamma kring vad de förväntas åstadkomma. Plockmålen varierar mellan personalgrupperna; Storesupports måltal är ett genomsnitt av hur många kolli de ordinarie anställda plockar och är därmed högre än Dagab-anställdas lägsta krav. En av teamledarna menar att högre produktivitet förväntas av Storesupport-medarbetare på grund av de höga kostnaderna som följer av anlitan av bemanningspersonal. En upplärning kostar närmare 30 000 kronor och med tanke på att Storesupport-anställda, i jämförelse med ordinarie anställda, vanligtvis arbetar mer sällan och under en kortare period uppfattas ett högre plockmål vara rimligt. Detta beror även på att konsulterna, vilka arbetar mindre frekvent, inte i samma grad som resterande personal riskerar att skadas av den fysiska påfrestning ett högre plockmål utgör.

Prestationen följs upp vecko- eller månadsvis och de anställda som under en längre period misslyckas med att uppnå målen får genomgå en individuellt utformad handlingsplan. Dessa åtgärder hanteras av respektive organisation beroende på om den anställde i fråga är konsult eller en ordinarie anställd. I avlastningssyfte sker uppföljning av Storesupport-anställda av teamledare på Storesupport medan den ordinarie personalens prestation följs upp av Dagabs arbetsledning. Vidare sker uppföljning av samtliga Dagab-anställda genom årliga utvecklingssamtal. Dessa samtal är avsatta specifikt för Dagab och konsulter har därmed ingen rättighet till sådana.

Trots Storesupports och Dagabs strikta styrning i form av specificerade och tydligt kommunicerade prestationskrav samt regelbunden uppföljning upplever två av respondenterna att en del anställda begränsar sina insatser och undviker att prestera bättre än vad som förväntas. En del tenderar arbeta långsammare eller undviker att plocka mer än vad plockmålet kräver för att slippa hjälpa sina kollegor i slutet av dagen. Genom direkta dialoger med de anställda eller genom förändringar av schemat förklarar arbetsledare två att ledningen aktivt arbetar för att motverka att systemet missbrukas på ett sådant sätt.

## 4.4 SOCIAL STYRNING

När det kommer till den ordinarie personalen arbetar Dagab i viss mån med att skapa en kultur byggd på gemenskap och att styra genom denna. Emellanåt ägnar sig den ordinarie arbetsgruppen åt trivselaktiviteter utanför arbetstid, såsom golftävlingar eller restaurangbesök. Storesupport-anställda får delta men måste av skattemässiga skäl bekosta aktiviteterna själva. Vid ett flertal tillfällen per vecka ges Dagab-anställda även möjlighet att spela beachvolleyboll och tennis och Storesupport är välkomna att medverka i mån om plats. Storesupport anordnar även de aktiviteter enbart till för konsulter. Däremot framgår det av intervjuer med teamledarna att någon sådan aktivitet inte arrangerats på flera år. Vidare organiserar Dagab månadsvisa möten till vilka personalen bjuds in, både Storesupport- och Dagab-anställda. Under dessa möten har de anställda möjlighet att exempelvis uttrycka åsikter

och komma med förslag på förändring. Teamledare tre vittnar däremot om Storesupports bristfälliga försök till att informera om dessa möten och konsulternas rätt att närvara.

Respondenterna är alla överens om att den ordinarie personalens gemenskap är god men att grupperingar förekommer. Däremot skiljer sig uppfattningarna om gemenskapen mellan den ordinarie personalen och konsulterna. En del menar likaså att denna är god medan andra upplever att de bemanningsanställda har svårt att bli en del av arbetsgruppen med anledning av att de arbetar mer sällan. Det beskrivs även finnas vissa motstridigheter personalgrupperna emellan vilka är svåra att övervinna. Exempelvis berättar teamledare två att vissa Dagab-anställda ser ner på konsulterna och anser att dessa inkräktar på den ordinarie personalens arbetsplats.

#### 4.4.1 SKILLNADER I KLÄDSEL OCH LÖN

Personalgruppernas klädsel skiljer sig åt. Medan den ordinarie personalen vid anställning erhåller full utrustning av Dagab, förser Storesupport konsulter med de mest nödvändiga klädesplaggen. Det råder i intervjuerna delade meningar om huruvida konsulterna senare kan begära extra klädesplagg anpassade för kyla, såsom jacka och mössa, av Dagab. Kläderna skiljer sig åt i material samt är prydda med respektive organisations logga. Teamledare tre menar att skillnaden beror på viljan att särskilja ordinarie anställda från bemanningsanställda. Trots att behovet av att göra skillnad i Dagabs fall är litet, förklaras detta vara av större betydelse hos Storesupports andra kunder. Exempelvis kan särskiljning i en butik vara viktigt i syfte att förtydliga de anställdas olika kunskapsnivåer. Vidare kan anställdas olika klädsel förklaras med att respektive företag önskar marknadsföra sig själv.

Respondenterna har olika uppfattning om vilken organisation som har initierat de olika klädkoderna. De har även olika syn på klädernas inverkan på gemenskapen. Arbetsledare ett tror att de olika klädkoderna inte bidrar till splittringar bland personalen. Arbetsledare tre, däremot, upplever att ett visst utanförskap uppstår och antar att gemenskapen hade kunnat förbättras om samtliga medarbetare bar likadana kläder eftersom en gemensam klädkod ger intrycket av att alla är där under samma premisser. Fortsättningsvis menar arbetsledaren att det är irrelevant vilket företag som är arbetsgivare eftersom medarbetarna ändå utför samma arbete.

*”/.../ det är arbetskläder. Vad det är för företag känns ganska orelevant om man har exakt samma arbetsuppgifter. Det blir ett visst utanförskap.”*

*– Arbetsledare tre*

Även teamledarna för Storesupport upplever att klädskillnaderna bidrar till en vi-och-dem känsla och att det, av ovan nämnd anledning, är onödigt att skilja personalen åt. En av teamledarna betonar kläders starka inverkan på gemenskap genom liknelse med hur fotbollssupportrars gemensamma klädsel skapar samhörighet.

Precis som kläderna, skiljer lönen personalgrupperna åt. De ordinarie anställdas löner beror till viss del på produktiviteten i form av kolli per timma. Storesupport-anställda, å andra sidan, erhåller en genomsnittlig lön baserad på övriga anställdas löner och ersättningen påverkas därmed inte av den individuella prestationen. Den prestationsbaserade ersättningen som tilldelas den ordinarie personalen är emellertid, enligt flera respondenter, oansenlig och främjar därmed varken motivationen eller produktiviteten. Arbetsledare fyra berättar att

arbetsledningen vid enstaka tillfällen belönar de anställda som grupp, exempelvis när personalen har hanterat stora volymer på ett bra sätt. Då bjuds de anställda på tårta eller liknande, en belöning även Storesupport-anställda får ta del av.

#### 4.4.2 UPPFÖRANDEKODER

Dagabs uppförandekoder tar sig uttryck i klädkoder och ordningsregler vilka alla är utformade med hänsyn till organisationens kärnvärden. Utöver dessa uppförandekoder menar samtliga tillfrågade att sunt förnuft samt vett och etikett generellt gäller. Arbetsledare fyra förklarar mer i detalj vilka kärnvärden som används och vad de innebär. Kärnvärdena får de anställda, tillsammans med ordningsreglerna, ta del av vid nyanställning. I övriga intervjuer råder viss osäkerhet bland respondenterna kring organisationens värderingar och hur de kommunicera, vilket ger ett intryck av att det inte anses vara betydelsefullt som styrmedel på Dagab. Storesupports uppförandekoder är framtagna i enlighet med Dagabs vilket innebär att även konsulterna förhåller sig till Dagabs policys.

#### 4.4.3 RELATIONSSKAPANDE

Relationsskapande inom ramen för social styrning beskrivs vara ytterligare ett viktigt styrmedel. Samtliga respondenter belyser i intervjuerna vikten av att bygga goda relationer med de anställda. Genom att utveckla en mer nära relation och en form av kamratskap är det möjligt att skapa god stämning på arbetsplatsen samt ömsesidig förståelse för varandra. När arbetsledningen lär känna personalen är det dels möjligt att individanpassa utvecklingen, dels möjligt att vid feedback ha förståelse för varför prestationen under en period är sämre än normalt. Flera arbetsledare uppger däremot att kontakten med de bemanningsanställda är betydligt svagare än kontakten med den ordinarie personalen och att deras relation till Storesupport-medarbetare är ytlig snarare än personlig.

### 4.5 ANSTÄLLDAS TILLFÖRLITLIGHET

Alla tillfrågade respondenter upplever att handlingsstyrningen är viktig för att alla anställda ska sköta sina arbetsuppgifter på ett korrekt sätt och tror att avsaknad av uppföljning skulle leda till prestationsförsämringar i organisationen. Majoriteten av de tillfrågade gör antaganden om att de anställda skulle plocka färre kolli i timmen i händelse av minskad handlingsstyrning. Andra menar att många skulle negligera andra aspekter av arbetet såsom städning. Arbetsledare tre vittnar om att avsaknad av styrning under en viss period förekommit på kvällsskiftet och att många anställda av den anledningen slarvat vid utförandet av en del arbetsuppgifter, framförallt vad gäller de uppgifter som inte ingår i den regelbundna uppföljningen. Ett par arbetsledare förmodar även att de anställdas välbefinnande hade påverkats negativt vid minskad styrning.

Även teamledarna beskriver att konsulternas produktivitet och kvalitet tycks försämrats när uppföljning av prestation sker mindre frekvent. Flera konsulter ser mindre regelbunden uppföljning som en ursäkt till att inte uppfylla kraven, menare teamledare ett, och en tyst acceptans för låg produktivitet tenderar därmed att skapas. Vidare menar teamledaren att styrning genom uppföljning inte bara är av betydelse för att förhindra misskötsel. Vid

återkoppling ges teamledarna även möjlighet att berömma och motivera de som faktiskt sköter sig. Även om många, trots försvagad styrning, hade presterat i enlighet med minimumkravet anar teamledaren att mindre beröm och feedback hade bidragit till minskat incitament att prestera på en högre nivå.

## 4.6 STYRSVÅRIGHETER VID ANLITANDE AV BEMANNINGSPERSONAL

Av intervjuerna framgår det att arbetsledningen upplever svårigheter med att styra de anställda vid närvaro av bemanningspersonal. Svårigheterna uppfattas till stor del bero på den distans som uppstår mellan de bemanningsanställda och kundorganisationen.

### 4.6.1 BRISTFÄLLIG KONTAKT MELLAN KONSULTER OCH ARBETSLEDNING

Alla intervjuade arbetsledare på Dagab beskriver att de bär ansvar för akuta situationer som uppstår på lagret och att de då ska föra dialoger med den anställda. Arbetsledare två uppger däremot att den dåliga kontakten försvårar ledningens möjlighet att styra konsulterna vid akuta problem kopplat till utförandet av arbetet. Detta förklaras med att brist på bakgrundsinformation begränsar arbetsledningens förståelse för de anställda.

Fortsättningsvis beskriver arbetsledare fyra svårigheter med att föra dialoger med anställda och att styra dessa även vid mindre akuta situationer. Eftersom arbetsledningen saknar vetskap om när konsulten, vilken man önskar prata med, arbetar nästa gång tenderar det leda till att problemet arbetsledningen önskar lyfta aldrig framförs. Av den anledningen är det fördelaktigt att vid sådana tillfällen låta Storesupport samtala med sina bemanningsanställda trots att ansvaret egentligen är Dagabs. Teamledare ett beskriver här viss problematik kopplat till det stora antalet konsulter per enskild teamledare. Även Dagabs ledning uttrycker svårigheter med detta tillvägagångssätt då Storesupports uppföljning och återkoppling i vissa fall anses vara bristfällig.

*”Ibland kan uppföljningen från Storesupport vara bristfällig. Vi vet inte riktigt vad som händer sen” – Arbetsledare två*

Storesupport, å andra sidan, menar att kommunikationen med och återkopplingen till Dagab generellt är god men att de i vissa fall har tystnadsplikt och därmed inte får meddela Dagab om exempelvis orsaker till en anställds frånvaro eller dåliga prestation.

### 4.6.2 BRISTANDE INFORMATIONSFÖRMEDLING

Arbetsledare tre beskriver att en annan svårighet med styrning kopplat till användande av bemanningsföretag är att informationen från Dagab inte alltid når ut till konsulterna.

*”Det är lite svårare att styra Storesupport. Det finns alltid anledningar till att de inte känner till vad som gäller. – Arbetsledare tre*

Ny information ska genom teamledare på Storesupport förmedlas till konsulterna. Arbetsledare tre vittnar däremot om att kommunikationen brister och om att många av

konsulterna aldrig nås av nödvändig information. Eftersom Storesupport-medarbetare arbetar mer sällan, i vissa fall endast vid några enstaka tillfällen per månad, är många inte medvetna om de ändringar som gjorts och kan därmed inte förväntas agera utifrån dem. När det kommer till den egna personalen är det betydligt enklare för Dagab att säkerställa att alla tagit del av information om exempelvis förändringar och nya regler.

#### 4.6.3 INTRESSEKONFLIKTER

Arbetsledare sex upplever att Storesupports och Dagabs intressen vad gäller konsulternas beteenden är överensstämmande. Båda organisationerna önskar uppnå hög produktivitet och gott uppförande på lagret. I motsats till arbetsledare sex menar en av teamledarna att intressekonflikter mellan Storesupport och Dagab kan förekomma. Arbetsledningen på Dagab upplevs främst ta hänsyn till konsulternas siffror vilka uttrycker produktiviteten. På grund av ledningens begränsade information om och ytliga kontakt med konsulterna kan arbetsledning sakna förståelse för vilka personliga aspekter som påverkar produktiviteten negativt. Teamledaren förklarar att detta kan leda till att de, på order av Dagab, måste uppmana en anställd, vars produktivitet för tillfället är låg, att öka arbetstempot. Storesupport som har kontinuerlig kontakt med konsulterna känner ofta till orsaken till varför den anställda presterar sämre än vanligt. Av den anledningen kan meningsskiljaktigheter emellanåt uppstå om huruvida en tillsägning är nödvändig eller inte. Meningsskiljaktigheter uppstår även till följd av organisationernas olika grad av kontroll. Av intervjuer framgår att Dagab vid styrning är mer strikta än Storesupport. Detta har exempelvis resulterat i att Storesupport fått önskemål om att inte boka in specifika medarbetare av anledningar Storesupport har överseende med.

#### 4.6.4 MOTIVATIONSSVÅRIGHETER

Alla tillfrågade respondenter uttrycker skillnader mellan Storesupport- och Dagab-anställdas möjligheter till utveckling. Nya tjänster utannonserade av Axfood-akademien är endast möjliga att söka av Dagab-anställda. När det kommer till möjlighet att få lära sig nya arbetsuppgifter på lagret förklarar arbetsledare ett att Storesupport till viss del är inkluderade men att vissa uppgifter specifikt är vigda åt Dagab-anställda. Detta, menar arbetsledare fyra, beror på att det är mer kostnadseffektivt att utbilda Dagab-anställda som arbetar heltid, till skillnad från Storesupport-anställda som i de flesta fall har en annan huvudsaklig sysselsättning och därmed arbetar mer sällan.

Av intervjuer med arbetsledningen är det möjligt att urskilja en gemensam förståelse för att många Storesupport-anställda är studenter och därmed har en framtidsvision samt mål kopplat till studier snarare än till lagerarbetet på Dagab.

*”Förhoppningsvis har man en framtidsvision och en plan som gör att man inte är lika intresserad av att utvecklas på Dagab, om man säger så.” – Arbetsledare ett.*

Av den anledningen uppfattas Storesupport-anställda i mindre utsträckning efterfråga utveckling. I de undantagsfall då utveckling trots allt efterfrågas hänvisas dessa till Storesupport. Teamledarna bekräftar den låga efterfrågan och en av dem förklarar att en tjänst som teamledare för Storesupport är ett alternativ om den anställda har sådana ambitioner.

Arbetsledare fem uppfattar att det är svårare att motivera en Storesupport-anställd än en Dagab-anställd just eftersom de ofta har andra ambitioner än att fortsätta arbeta på lagret. Detta gäller framförallt de konsulter med student-kontrakt eller en annan huvudsaklig



sysselsättning. När det kommer till de Storesupport-anställda vars anställning är fast beskrivs dessa ofta ha ambitioner att bli anställda av Dagab. Arbetsledaren menar att det, i dessa fall, ofta är möjligt att motivera dem till att prestera tillräckligt högt för att en anställning på Dagab ska bli aktuell.

#### 4.6.5 LÅGT ENGAGEMANG

Respondenterna hyser olika åsikter och uppfattningar om personalgruppernas olika engagemangsnivåer. Arbetsledare två menar att engagemanget självklart är högre bland Dagab-anställda. Teamledare tre delar denna åsikt och upplever att den ordinarie personal som under många år arbetat på Dagab är mest engagerad. Hög grad av engagemang menar teamledaren även att Storesupport-anställda, vars anställning är fast och sträcker sig långt tillbaka i tiden, har. Arbetsledare tre och sex menar däremot att engagemanget varierar mellan individer snarare än personalgrupper.

Arbetsledare tre hävdar däremot att de Storesupport-anställda, trots lågt engagemang, ofta presterar bättre än de ordinarie anställda, troligtvis på grund av deras otrygga anställningsförhållanden.

*”Storesupport kan vara lite mer mån om att göra det man ska, vilket gör att man får ut mer av bemanningspersonalen än vad man får ut av egen personal.” – Arbetsledare tre*

På så sätt kan kostnaderna förenade med anlitande av bemanningsföretag vägas upp och det kan därmed vara av fördel att hyra in många bemanningsanställda. Teamledare tre menar också att konsulter generellt presterar bättre än den ordinarie personalen samt att konsulterna tenderar plocka mer än vad som enligt plockmål förväntas. Att konsulterna tenderar prestera bättre än den ordinarie personalen tror teamledaren beror på att plockmålen är högre samt att de bemanningsanställda tror att hög produktivitet leder till fler eller bättre pass, såsom söndagspass med ob-tillägg. Teamledaren tror också, precis som arbetsledare tre, att en osäker anställning tenderar leda till ökad prestation medan den ordinarie personalen, vars anställning är fast, kan sakna incitament till att utföra ett bättre arbete.

## KAPITEL 5 – ANALYS

Av empirin framgår det att konsulterna på Dagab har en perifer status såväl som att den ordinarie personalen utgör en form av kärna inom organisationen, vilket manifesteras i form av de bemanningsanställdas sämre villkor och möjligheter. De bidrar till att skapa en numerisk flexibilitet då de anlitas i syfte att täcka behovet av personal (Atkinson, 1984). Således har dessa mindre utvecklingsmöjligheter, de skiljs från resterande personal genom klädsel samt är exkluderade i vissa sociala sammanhang på arbetsplatsen. Flera respondenter beskriver att ett utanförskap och konflikter mellan personalgrupperna kan uppstå till följd av de bemanningsanställdas perifera status.

### 5.1 AGENTTEORIN, HANDLINGSSTYRNING OCH CYBERNETISK KONTROLL

Med anledning av att lagerarbetet på Dagab är lågkvalificerat och standardiserat är handlingsstyrning ett lämpligt styrmedel (Merchant & Van der Stede, 2017). Handlingsstyrningen tar sig uttryck i specificerade arbetsuppgifter och ett tydligt mål i form av ett kommunicerat genomsnittligt krav. Med hjälp av detta, i kombination med direkta dialoger och förändringar av scheman, försöker ledningen motverka oönskade beteenden vilka är mycket typiska för handlingsstyrning (Merchant & Van der Stede, 2017). Genom uppföljning och återkoppling av prestation utför ledningen cybernetisk kontroll (Malmi & Brown, 2008). Denna uppföljning, som i vissa fall är veckovis, tyder på en regelbunden och därmed strikt kontroll vilket skulle kunna ge indikationer på att ledningens syn på de anställda överensstämmer med agent-teori. Organisationens uppfattning om att anställda agerar individualistiskt och att deras prestationer dalar om styrningen försvagas tyder även det på att ett agent-inspirerat synsätt råder. Att de anställda tenderar agera individualistisk när tillfälle ges påvisar att deras intressen skiljer sig från organisationens och att de önskar maximera den individuella nyttan snarare än att agera på ett sätt som främjar organisationen. Det förklarar varför man på Dagab väljer att säkerställa att medarbetarna arbetar mot organisationens mål genom tydlig handlingsstyrning och cybernetisk kontroll. Intresseskillnader visar sig i form av att de anställda avstår från att åstadkomma mer än vad som förväntas. I enlighet med teori om handlingsstyrning upplevs därmed viss slapphet förekomma och handlingsstyrning är av den anledningen inte fullkomlig som styrmedel (Merchant & Van der Stede, 2017).

### 5.2 KULTURSTYRNING

Att handlingsstyrning tenderar leda till slapphet kan antas bero på ett lågt engagemang för organisationen vilket ett par av respondenterna vittnar om. I syfte att motverka detta kan Dagab använda sig av kulturstyrning för att förändra den anställdes preferenser så att han eller hon vill agera utifrån organisationens intressen (Merchant & Van der Stede, 2017). Malmi och Brown (2008) menar att ekonomistyrning bör hanteras som ett paket snarare än i form av

isolerade styrverktyg. Det är fördelaktigt att kombinera olika typer av kontroll eftersom kompletterande kontrollmekanismer kan leda till prestationsförbättringar (Malmi & Brown, 2008; Nielsen, 2016). På Dagab kompletteras cybernetisk kontroll och handlingsstyrning med viss kulturell styrning.

### 5.2.1 KULTURSTYRNING - ORDINARIE PERSONAL

Den ordinarie personalen styrs till viss del genom kulturstyrning vilket skulle kunna resultera i att negativa effekter av handlingsstyrning, såsom slapphet, motverkas. Dagab uppfattas, genom trivselaktiviteter, regelbundna sportaktiviteter samt möten där anställda ges möjlighet att uttrycka sina åsikter och komma med förbättringsförslag, ha skapat en stark kultur byggd på gemenskap. Genom goda relationer medarbetare och ledare emellan och genom regelbundna och personliga samtal motiverar ledningen även de anställda till att bli mer engagerade. Den ordinarie personalens höga engagemangsnivå, vilken ett flertal respondenter vittnar om, kan därmed antas bero på ledningens försök till att skapa gemenskap. Av den anledningen kan en kombination av styrmedel förmodas ge positiva effekter i en organisation. I Dagabs fall tycks engagemanget ha ökat och slapphet motverkats genom användning av kulturstyrning som komplement till handlingsstyrning.

### 5.2.2 KULTURSTYRNING - KONSULTER

Att de anställda, vars status är perifer, beskrivs vara mindre engagerade kan bero på att de exkluderas från sociala sammanhang (Garsten, 1999). Vad gäller Storesupport-anställda används kulturstyrning i mycket begränsad utsträckning vilket tycks bero på svårigheter med att inkludera dessa. Dagab kan, av skattemässiga skäl, inte bekosta konsulter medverkan i trivselaktiviteter och inte heller, av kostnadmässiga och marknadsföringsmässiga skäl, förse dessa med likadan klädsel som övrig personal. Däremot inkluderas periferin vid enstaka gruppbaseade belöningar samt styrs genom kommunicerade policys, precis som den ordinarie personalen. Eftersom Storesupports policys överensstämmer med Dagabs upplevs förvirring avseende codes of conduct, av denna anledning, inte förekomma. Däremot kan konsulternas vetskap om organisationens grundläggande principer och värderingar emellertid antas vara låg eftersom det råder viss osäkerhet om organisationens policys även bland arbetsledningen. Därmed är det möjligt att anta att ovisshet gällande principer och värderingar florerar och att ledningen i mycket begränsad utsträckning använder sig av codes of conduct i syfte att skapa en stark kultur.

Eftersom ledningens möjlighet att utöva en övergripande kulturell styrning, av ovan nämnda anledningar, är begränsad kan anställdas preferenser vara svåra att förändra. Därmed kan även svårigheter uppstå med att motverka negativa effekter av handlingsstyrning. En bristande kulturstyrning kan även antas resultera i svaga emotionella band mellan de anställda samt ett litet ansvar gentemot varandra. Därmed är den ömsesidiga kontrollen troligtvis svag (Merchant & Van der Stede, 2017) och det är av betydelse att övriga styrmedel, i detta fall handlingsstyrning, fungerar effektivt. Till följd av denna iakttagelse är det möjligt att anta att kulturstyrning är svårare att utöva i organisationer som anlitar bemanningspersonal. Mer specifikt är det svårt att skapa en gemensam kultur och ömsesidigt kontrollera varandra i en grupp i vilken medlemmarnas villkor och möjligheter skiljer sig åt.

## 5.3 RELATIONER OCH KONTAKT

Ett bemanningsföretags relation med en konsult beskrivs ofta vara komplex med anledning av att kontakten tenderar att vara oregelbunden, att kundföretaget primärt styr konsulten samt att bemanningsföretagets ledning inte fysiskt är närvarande på kundföretaget (Olofsdotter, 2008). På Dagab är situationen annorlunda; teamledares kontakt med konsulterna är frekvent, de befinner sig på plats på Dagab varje dag samt ansvarar för stor del av styrningen. I detta fall är relationerna mellan arbetsledarna och konsulterna mer komplexa.

Uppdelning av organisationen i en kärna och en periferi tycks försvåra kundföretagets lednings möjlighet att skapa nära relationer med de bemanningsanställda. Relationen med kärnan är relativt stark medan relationer med anställda i periferin upplevs vara svåra att skapa på grund av brist på bakgrundsinformation och därmed förståelse. Att arbetsledningen även saknar vetskap om när de anställda med perifer status arbetar gör det svårt att föra dialoger med dem och att bygga relationer. Av dessa anledningar tenderar Storesupport, å Dagabs vägnar, att samtala med konsulterna. De organisatoriska gränserna mellan bemanningsföretaget och kundföretaget blir därmed, i enlighet med Olofsdotters och Augustssons teori (2008), otydliga då Storesupport samtalar med och styr de anställda trots att denna uppgift egentligen är Dagabs.

Storesupport, vars personalgrupper är stora, upplever i sin tur svårigheter med att styra och kontrollera konsulterna vilket kan komma att resultera i att de blir förbisedda. Detta är en möjlig förklaring till varför styrningen av de ordinarie anställda, av flera respondenter, upplevs vara mer strikt. Det framgår av intervjuer att organisationernas olika grad av kontroll tenderar leda till intressekonflikter vilket överensstämmer med litteraturen. Olofsdotter & Augustsson (2008) menar att problematik och konflikter kan uppstå när en anställd styrs av två parter vars intressen inte överensstämmer. Att graden av kontroll mellan personalgrupperna varierar och att anställda med en perifer status riskerar att förbises är uttryck för den problematik som uppstår vid fördelningen i kärna och periferi. Sammantaget tycks det vara svårt att enhetligt kontrollera och styra personalstyrkan på en kundorganisation vid förekomst av en perifer grupp.

## 5.4 INFORMATIONSFÖRMEDLING

Även bristande informationsförmedling kan försvåra för arbetsledningen att enhetligt styra personalen. Om konsulterna inte informeras om förändringar som görs på arbetsplatsen kan arbetsledningen inte heller utifrån nya principer styra de anställda till att agera på ett önskvärt sätt. Till följd av den distans som uppstår mellan konsulten och kundorganisationens ledning saknar konsulten emellanåt vetskap om vad som förväntas. Brist på riktlinje, vilket Merchant och Van der Stede (2017) menar är en av anledningarna till att anställda agerar opålitligt, uppfattas därmed vara särskilt tydligt bland bemanningspersonal. Därav behöver konsulter, i förhållande till den ordinarie personalen, enligt teori kontrolleras mer strikt.

Organisationernas misslyckande i att informera konsulter om dess rätt att närvara på möten försvårar även möjligheten att för arbetsledningen inkludera konsulterna och bjuda in dem till diskussion. När bemanningsanställda inte ges möjlighet att i samma utsträckning som övrig

personal påverka arbetsplatsen och arbetsmiljön leder detta till minskat engagemang (Bergström & Storrie, 2003).

## 5.5 HÖG PRESTATION TROTS LÅGT ENGAGEMANG

Ovan nämnda förhållanden beskrivs enligt litteratur leda till lågt engagemang vilket överensstämmer med respondenternas upplevelser. Trots detta upplevs problematik kopplat till låg engagemangsnivå vara oansenlig eftersom konsulternas produktivitet ofta överstiger både minimumkravet och de Dagab-anställdas produktivitet. Lågt engagemang resulterar därmed inte nödvändigtvis i sämre prestation. Med anledning av att all personal styrs av samma arbetsledning är det inte möjligt att förklara produktivitetsskillnader med skiljaktigheter i arbetsledningens styrning. Därmed kan bemanningsföretagets inflytande alternativt anställningsformens osäkerhet antas påverka konsultens prestation.

Det faktum att periferin i en organisation fungerar som en buffert och att konsulterna inte är garanterade något arbete kan skapa en känsla av osäkerhet (Håkansson & Isidorsson, 2016) vilket ett flertal respondenter menar är anledningen till att bemanningsanställdas prestation, trots allt, är god. Det är därför möjligt att anta att den perifera statusens påverkan på produktivitet är starkare än engagemangets påverkan. Att lågt engagemang inte tycks leda till prestationsförsämringar kan förklara varför ledningen inte väljer att hantera den påverkan som exempelvis exkluderande från sociala sammanhang har.

## 5.6 MOTIVATIONSSVÅRIGHETER

Bemanningspersonalens höga produktivitet skulle även kunna förklara varför arbetsledningen väljer att inte hantera motivationssvårigheter. Svårigheter med att motivera konsulterna kan enligt teori delvis bero på kompensationssystemens olika utformning (Olofsdotter, 2008). Eftersom konsulternas lön, till skillnad från den ordinarie personalens, inte beror på den individuella produktiviteten kan de bemanningsanställdas motivationsnivå därmed, i enlighet med teorin, antas vara låg. Att konsulternas lön inte är prestationsbaserad tyder även på att organisationens användning av belönings- och kompensationskontroll (Malmi och Brown, 2008) av bemanningsanställda är vag. Däremot vittnar flera respondenter om att den summa ordinarie anställda erhåller vid prestationsförbättringar är så pass liten att en likvärdig utformning av de bemanningsanställdas kompensationssystem inte kan antas påverka motivationen i större utsträckning. Med anledning av att skillnaderna mellan personalgruppernas kompensationssystem är så pass små och att motivationspåverkan är liten förmodas konsulterna inte nödvändigtvis vara mindre pålitliga än de ordinarie anställda. Därmed är mer strikt kontroll, av denna anledning, inte av behov.

Till skillnad från kompensationssystemet upplever respondenterna att utvecklingsmöjligheter, i enlighet med teori, är en mycket viktig motivationsfaktor (Aronson m.fl., 2000; Forrier & Sels, 2003; Härenstam m.fl., 2005; Virtanen m.fl., 2003). Att Dagab-anställdas utvecklingsmöjligheter är fler än Storesupport-anställdas framgår tydligt. Exempelvis finns det specifika arbetsuppgifter avsedda att utföras endast av ordinarie personal vilka Storesupport-anställda inte har möjlighet att lära sig. Detta beskrivs framför allt bero på att de flesta konsulter är studenter och att de därför inte efterfrågar utveckling inom detta yrke.

När den ordinarie personalen, vilka utgör organisationens kärna, utbildas i att utföra fler arbetsuppgifter kan arbetsstyrkan, vid behov, omplaceras och funktionell flexibilitet uppnås

(Atkinson, 1984). På så sätt är det möjligt att både motivera de anställda till att agera på ett önskvärt sätt genom att erbjuda dessa utvecklingsmöjligheter samtidigt som flexibilitet inom organisationen skapas. Bemanningsanställda med perifer status bidrar istället till att skapa numerisk flexibilitet och de blir därför inte erbjudna att avancera inom organisationen eftersom deras huvudsakliga uppgift är att möjliggöra för situationsanpassning. Utöver Storesupport-anställdas låga efterfrågan är detta därmed en möjlig förklaring till varför utvecklingsmöjligheterna skiljer sig åt mellan personalgrupperna. Sammantaget kan både avsaknad av en konsults kompensationsystem och dess låga möjlighet till utveckling bidra till svårigheter med att ur ett ledarperspektiv motivera och styra bemanningspersonalen. Det är därmed möjligt att anta att det vid särskiljning av kärna och periferi uppstår skilda villkor vilka ligger till grund för periferins lägre engagemang och motivation. Det uppkommer därför svårigheter att från ett ledarperspektiv utföra en enhetlig styrning av den totala personalstyrkan.

# KAPITEL 6 – SLUTSATS, BIDRAG OCH FÖRSLAG TILL FÖRSATT FORSKNING

## 6.1 SLUTSATS

Studien syftar till att bidra med förståelse för hur användning av bemanningspersonal kan påverka kundföretagets styrning av en organisation. Med utgångspunkt ur Dagab kan det antas förekomma generella styrsvårigheter. När en organisation, genom inhyrning av arbetskraft, önskar skapa flexibilitet och hantera variationer i personalbehovet tenderar personalstyrkan att fördelas i en kärna och en periferi. Detta beror dels på att den ena gruppen fungerar som komplement till den andra, dels på att gruppernas villkor skiljer sig åt när arbetsgivarna inte är desamma. Sådana skillnader bidrar till svårigheter med att i en kontext av kärna och periferi skapa en genomsyrande kultur byggd på gemenskap. Av den anledningen upplever ledningen möjligtvis besvär med att genom kulturell styrning motverka oönskade beteenden och kostnader förenade med sådana. Därmed förhindrar skillnaderna ledningen att enhetligt styra personalstyrkan.

Vidare har studien funnit att de organisatoriska gränserna bemannings- och kundföretaget emellan tenderar att bli otydliga och därmed leda till vag ansvarsfördelning. Otydlig ansvarsfördelning medför att bemanningsanställda förbises eftersom vetskap om vilka områden respektive organisation ansvarar för saknas. Detta kan, i sin tur, resultera i att graden av kontroll skiljer sig mellan personalgrupperna. Följaktligen bidrar även vag ansvarsfördelningen till att enhetlig styrning är svår att uppnå.

Studien påvisar att avsaknad av riktlinje är mer påtaglig bland bemanningsanställda vilket tycks bero på att informationsförmedlingen brister när distans mellan konsulter och kundföretagets ledning uppstår. När ledningens förväntningar och önskemål misslyckas att förmedlas kan styrningen av bemanningsanställda försvåras. Vidare har konsulter lägre utvecklingsmöjligheter och sämre framtidsutsikter inom kundföretag observerats vilket upplevs begränsa ledares möjligheter att motivera dem. Bristande riktlinjer och motivationssvårigheter riskerar därmed leda till att konsulter agerar på ett mindre önskvärt sätt. Således skapas incitament för kundföretag att öka graden av kontroll av bemanningsanställda.

Mer strikt kontroll av bemanningsanställda kan emellertid anses vara överflödigt då konsulter prestationer, trots mindre motivation och engagemang, kan vara tillfredsställande. Lågt engagemang är därmed, inte nödvändigtvis, förenat med låg produktivitet. Istället visar studien på att den perifera statusens påverkan på den anställdes produktivitet är större än vad engagemangets påverkan är. En otrygg anställningsform samt osäkerhet avseende framtida arbete tycks alltså skapa incitament att prestera på en hög nivå. Därmed kan hantering av styrsvårigheter som uppstår vid anlåtande av bemanningspersonal, vilket studien syftade till att bidra med förståelse för, antas vara av ringa betydelse.

Till sist kan slutsatser om kulturstyrningens faktiska betydelse dras. Eftersom avsaknad av kulturstyrning inte tycks påverka bemanningspersonalens prestationer negativt kan denna form av styrning, till skillnad från tidigare teori, antas vara mindre betydande. Således görs antaganden om att handlingsstyrningens negativa effekter inte nödvändigtvis behövs kompenseras för genom användning av social styrning.

## 6.2 STUDIENS BIDRAG

Studien har i flera hänseenden inverkan på den teoretiska kunskapen om detta område. Dels har svårigheter med att enhetlig styra personalstyrkan, i en kundorganisation vars arbetskraft delvis är inhyrd, identifierats. Denna problematik grundar sig framför allt i en otydlig organisatorisk gränsdragning vilken resulterar i att bemanningspersonal riskerar att bli förbisedda. Dels har brist på riktlinje i större utsträckning påvisats förekomma bland bemanningsanställda än ordinarie anställda. Detta bidrar framför allt till att försvåra ledningens möjlighet att, utifrån organisationens intressen, styra konsulterna. Studiens främsta bidrag, däremot, är förståelsen för hur osäkerheten kopplad till bemanningspersonalens anställningsform främjar prestationer och hur denna osäkerhet reglerar de styrsvårigheter som uppstår. Således kan bemanningsanställda, i motsats till vad teorin menar, inte antas vara i behov av striktare kontroll.

## 6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

Ett sätt att utveckla den forskning som har bedrivits är att undersöka huruvida de anställdas upplevelser överensstämmer med arbetsledningens och teamledarnas. I synnerhet är de bemanningsanställdas uppfattningar av intresse att undersöka, då de styrsvårigheter som identifierats främst rör konsulterna. Studien visar, bland annat, att bemanningsanställda tenderar att vid styrning bli förbisedda, därav vore det av intresse att studera deras perception av situationen. Det vore även intressant att studera de bemanningsanställdas uppfattning om sin perifera status inom kundorganisationen och dess inverkan på motiveringsmöjligheter, engagemang och prestation. Således kan en djupare förståelse för hur Dagab bör utforma sin styrning skapas i syfte att motverka negativa effekter av uppdelning i kärna och periferi.

En ytterligare ansats till vidare forskning är att studera ett flertal studieobjekt i syfte att utforska huruvida styrsvårigheter förenade med bemanningsföretag överensstämmer organisationer emellan. I vår studie analyserades enbart en organisation vilket innebär en begränsad generaliserbarhet av fenomenet. Genom en studie av flera organisationer skapas en mer trovärdig slutsats om hur styrningens påverkan av bemanningsföretag överlag förefaller sig.



## KÄLLFÖRTECKNING

Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder* (2 uppl.). Stockholm: Liber AB.

Almega. (2013). *Varför växer bemanningsföretagen?*. Hämtad från file:///C:/Users/agnes/Downloads/Varf%C3%B6r%20v%C3%A4xer%20bemanningsf%C3%B6retagen%20(1).pdf

Alvehus, J. (2016). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber AB.

Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). *Anställningsformer, arbetsmiljö och hälsa i ett centrum-periferiperspektiv*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Augustsson, G., & Olofsdotter, G. (2008). Uthyrda konsulter från bemanningsföretag: Främling eller outsider?. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 14(4), 11-25. <http://kau.diva-portal.org/smash/get/diva2:300188/FULLTEXT01.pdf>

Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations (8 uppl.). *Personnel Management*, 16(8), 28–31. <http://m.elearnuk.co.uk/uploads/courses/566.pdf>

Axfood. (2019). *Dagab*. Hämtad 2019-05-08 från <https://www.axfood.se/om-axfood/bolagsfamilj/dagab/>

Bellaagh, K., & Isaksson, K. (1999). *Uthyrd men fast anställd, 1999:6*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/4224/1/ah1999\\_06.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/4224/1/ah1999_06.pdf)

Bergström, O., & Storrie, D. (2003). *Contingent Employment in Europe and the United States*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, Inc.

Bergström, O. (2003). Beyond atypicality. I Bergström O & Storrie D (red): *Contingent Employment in Europe and the United States* (s. 14-51). Cheltenham: Edward Elgar.

Björkemarken, M. (2013). *Bemanningsbranschen i Västsverige – Fackliga erfarenheter*. Göteborg: Landsorganisationen.

Boje, T. P., & Grönlund, A. (2003). Flexibility and employment insecurity. I T. P. Boje, & B. Furåker (Eds.), *Post-industrial labour markets: profiles of North America and Scandinavia* London: Routledge.

Brandwein, T., Fox, S., & Krausz, M. (1995). Work attitudes and emotional responses of permanent, voluntary, and involuntary temporary-help employees: An explanatory study.

- Applied Psychology: An International Review*, 44(3), 217–232. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/abs/10.1111/j.1464-0597.1995.tb01077>.
- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging Trends in Contingent Work Research. *Journal of Management*, 30(6), 959–983. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/abs/10.1016/j.jm.2004.06.008>
- Davidsson, B. & Patel, R. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Shalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 25-51. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1111/j.1468-2370.2007.00221.x>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research*. London: SAGE Publications Inc.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). Temporary employment and employability: Training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work, employment and society*, 17(4), 641-666. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/abs/10.1177/0950017003174003>
- Garsten, C. (1999). Betwixt and between, liminal subjects in flexible organizations. *Organization Studies*, 20(4), 601–617. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/abs/10.1177/0170840699204004>
- Garsten, C. (2003). Colleague, Competitor, or Client: Social Boundaries in Flexible Work Arrangements. I Paulsen, N., & Hernes, T. (red), *Managing Boundaries in Organizations* (s 244-261). New York: Palgrave Macmillan.
- Green, S., & Welsh, M. (1988). Cybernetics and dependence: reframing the control concept. *Academy of Management Review*, 13(2), 287–301. [https://www-jstor-org.ezproxy.ub.gu.se/stable/258578?sid=primo&origin=crossref&seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.ezproxy.ub.gu.se/stable/258578?sid=primo&origin=crossref&seq=1#metadata_info_tab_contents)
- Holst, H., Nachtwey, O., & Dörre, K. (2010). The strategic use of temporary agency work – Functional change of a non-standard form of employment. *International Journal of Action Research*, 6(1), 108–138. [https://searchproquestcom.ezproxy.ub.gu.se/docview/347576333?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo](https://searchproquestcom.ezproxy.ub.gu.se/docview/347576333?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo)
- Houseman, S. N. (2001). Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Establishment Survey. *Industrial and Labour Relations Review*, 55(1), 149–170. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/abs/10.1177/001979390105500109>
- Håkansson, K., & Isidorsson, T. (2012). Work Organizational Outcomes of the Use of Temporary Agency Workers. *SAGE*, 33(4), 487-505. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/pdf/10.1177/0170840612443456>



Olofsdotter, G. (2006). *I skärningspunkten mellan motstridiga krav och intressen – om ledarskap i bemanningsföretag* (2006:9). Hämtad från Arbetslivsinstitutet: <http://miun.diva-portal.org/smash/get/diva2:31051/FULLTEXT01.pdf>

Olofsdotter, G. (2008). *Flexibilitetens främlingar – Om anställda i bemanningsföretag* (Doktorsavhandling, Mittuniversitetet, Sundsvall) Hämtad från <http://miun.diva-portal.org/smash/get/diva2:1930/FULLTEXT01.pdf>

Olofsdotter, G., & Augustsson, G. (2008). Uthyrda konsulter från bemanningsföretag: främling eller outsider. *Arbetsmarknad och Arbetsliv*, 14(4), 11-24. <http://kau.diva-portal.org/smash/get/diva2:300188/FULLTEXT01.pdf>

Onepartnergroup. (u.å). Trender inom bemanning som du bör ha koll på. Hämtad 2019-06-10 från <https://www.onepartnergroup.se/kunskap/trender-inom-bemanning-som-du-bor-ha-koll-pa/>

Pearce, J. L. (1993). Toward an organizational behaviour of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1082–1096. doi: 10.2307/256646

Smith, V. (1994). Institutionalizing flexibility in a service firm – Multiple contingencies and hidden hierarchies. *Work and Occupations*, 21(3), 284–307. doi: 10.1177/0730888494021003002

Statistiska centralbyrån. (2017). *Yrkesregistret med yrkesstatistik 2017: Yrkesstrukturen I Sverige*. Stockholm: SCB.

Storesupport. (2016). Dagab förlänger sitt bemanningsavtal med 3 år. Hämtad 2019-05-08 från <https://storesupport.se/dagab-forlanger-sitt-bemanningsavtal-med-3-ar/>

Storrie, D. (2007). Temporary agency work in the European Union – Economic rationale and equal treatment. I Furåker, B., Håkansson, K., & Karlsson, J. C. (2007). *Flexibility and stability in working*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Virtanen, M., Kivimäki, M., Virtanen, P., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2003). Disparity in occupational training and career planning between contingent and permanent employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 19-36. doi: 10.1080/13594320344000002

Walter, L. (2005). *Som hand i handske. En studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag*. (Doktorsavhandling, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Göteborg). Hämtad från <https://gup.ub.gu.se/publication/39282>

Ward, K., Grimshaw, D., Rubery, J., & Beynon, H. (2001). Dilemmas in the management of temporary work agency staff. *Human Resource Management Journal*, 11(4), 3-21. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/abs/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00048.x>

# BILAGOR

## BILAGA 1 – DAGAB DEL 1

### Generella frågor

1. Hur länge har ni arbetat med Storesupport?
2. Hur många Storesupport-anställda har ni respektive Dagab-anställda?
3. Har ni någon uttalad maxgräns vad gäller andelen Storesupport-anställda i förhållande till Dagab-anställda?

### Bemanning

4. Vad är det huvudsakliga syftet med att använda bemanningspersonal?
5. Vilka direkta negativa effekter har användandet av bemanningspersonal?

### Styrning

6. Hur ser er relation med Storesupport-anställda ut? Hur styr ni dem och vad har ni för ansvar?
7. Vilka svårigheter ser ni med att styra Storesupport-medarbetare som ni inte upplever med Dagab-anställda?

### Kulturstyrning

8. Hur upplever ni gemenskapen bland Dagab-anställda?
9. Hur upplever ni gemenskapen bland alla som arbetar på Dagab?
10. Hur arbetar ni för att skapa en gemenskap mellan alla anställda, både Storesupport- och Dagab-anställda?
11. Upplevs allas engagemang vara lika stort oberoende arbetsgivare och upplevs alla vara lika tillförlitliga att utföra sina arbetsuppgifter?
12. Finns det några uppförandekoder på Dagab som alla anställda får ta del av, även Storesupport?

13. Använder ni er av gruppbaseade och/eller individuella belöningar av prestation, gäller detta även Storesupport-anställda?
14. Har de anställda likadan klädsel? Varför/varför inte?
15. Tror du att det är möjligt att påverka gemenskapen genom klädsel?

### Handlingsstyrning

16. Hur får ni de anställda att arbeta mot företagets mål, alltså hur får ni dem att göra det ni vill att de skall göra?
17. Om ni släpper på styrningen, tror ni fortfarande att de anställda skulle göra det som annars förväntas av dem?
18. Handlingsstyrning kritiseras ofta för att leda till negativa attityder och slapphet hos de anställda. Hur upplever ni att detta förekommer på Dagab?

### Övriga frågor

19. Finns det någon skillnad mellan utvecklingsmöjligheter för ordinarie anställda och anställda av bemanningsföretag?
20. Efterfrågas utvecklingsmöjligheter från Dagab- och Storesupport-anställda?

## BILAGA 2 – DAGAB DEL 2

### Generella frågor

1. Hur länge har Storesupport och Dagab arbetat tillsammans?
2. Hur många Storesupport-anställda respektive Dagab-anställda finns totalt på avdelningarna färskan, frysen och kolonial?
3. Har ni någon uttalad maxgräns vad gäller andelen Storesupport-anställda i förhållande till Dagab-anställda?
4. Har ni framfört något önskemål till Storesupport om att de flesta konsulter ska vara studenter eller ha en annan huvudsaklig sysselsättning?

### Bemanning

5. Vilka fördelar upplever du finns med bemanningspersonal?
6. Vilka direkta negativa effekter har användandet av bemanningspersonal?

### Styrning

7. Hur styr ni er ordinarie personal?
8. Vem bär det huvudsakliga ansvaret för att styra och motivera de anställda?
9. Finns det nedskrivna regler om vem som skall ansvara för vad?
10. Hur skulle du beskriva er relation med Storesupport-medarbetarna?
11. Hur ofta har ni kontakt med dem och i vilka situationer?
12. Utöver att Storesupports teamledare veckovis ger återkoppling, hur styr ni de Storesupport- anställda?
13. Vilka svårigheter ser du med att styra Storesupport-medarbetare som ni inte upplever med Dagab-anställda?

### Kulturstyrning

14. Hur upplever ni gemenskapen bland alla som arbetar på Dagab?

15. Hur arbetar ni för att skapa en gemenskap mellan alla anställda, både Storesupport- och Dagab-anställda?
16. Upplevs allas engagemang vara lika stort oberoende om man är Dagab- eller Storesupport-anställd och upplevs alla vara lika tillförlitliga att utföra sina arbetsuppgifter?
17. Finns det några uppförandekoder på Dagab som alla anställda får ta del av, även Storesupport? (kärnvärden)
18. Eftersom Storesupport-anställdas lön inte är prestationsbaserad, vilka effekter upplever du att detta får?
19. Vad är den främsta anledningen till att ni förser era Dagab-anställda med likadana kläder?

### Handlingsstyrning

20. Hur mäter ni den anställdes prestation i form av kolli per timma? Använder ni er av elektroniska system eller liknande?
21. Vilka kostnader är er kontroll av anställda förenade med? (Med kontroll syftar vi bland annat på att ni kontrollerar hur mycket den anställda plockar).
22. Upplever ni att de anställda presterar på samma nivå oavsett arbetsgivare (kolli per timme)?
23. Tror ni att konsulterna uppskattar eller ogillar att man arbetar individuellt och inte har någon tydlig kultur eller gemenskap? (Prestationsmässigt)
24. Vad är anledningen till att Storesupports måltal är högre än Dagabs?
25. När det kommer till arbetet med att styra de anställda, upplever ni att era mål och tillvägagångssätt är desamma som Storesupports?
26. Hur ställer ni er till att en Dagab-anställd inte uppfyller kraven efter en längre period?
27. Hur ställer ni er till att en Storesupport-anställd inte uppfyller kraven efter en längre period?

### Övriga frågor

28. Vilka skyldigheter har Storesupport gentemot er när det kommer till att informera och återkoppla till dem?
29. Är det svårt att långsiktigt motivera de anställda med tanke på att en bemanningsanställning är osäker och att de inte har lika mycket



utvecklingsmöjligheter? Med osäker menar vi exempelvis det faktum att behovet av bemanningspersonal beror på kundföretagets efterfrågan.

## BILAGA 3 – STORESUPPORT DEL 1

### Generella frågor

1. Förklara er relation med Dagab, vilka områden ansvarar ni för?
2. Hur skulle du beskriva en stereotyp Storesupport-medarbetare?

### Styrning

3. Hur ser er relation med Storesupport-anställda ut? Hur styr ni dem och vad har ni för ansvar?
4. Upplever ni några svårigheter med att styra de anställda?

### Kulturstyrning

5. Hur upplever ni gemenskapen generellt på Dagab mellan alla anställda?
6. Jobbar ni för att skapa en gemenskap bland Storesupport-medarbetare?
7. Har Storesupport uppförandekoder? Skall Storesupport-medarbetare främst förhålla sig till dessa eller Dagabs egna?
8. Använder ni er av gruppbaseade och/eller individuella belöningar utefter prestation?
9. Har Storesupport-anställda likadan klädsel som Dagab-anställda?
10. Tror du att klädseln möjligtvis kan påverka gemenskapen?

### Handlingsstyrning

11. Hur styr ni era anställda? Alltså, hur ser ni till att de gör det de skall?
12. Om styrningen skulle bli svagare, tror ni fortfarande att de anställda skulle göra det som annars förväntas av dem?
13. Enligt litteraturen kan specificerade arbetsuppgifter leda till negativa attityder och slapphet hos de anställda. Hur upplever ni att detta förekommer bland era anställda?
14. Arbetar ni för att uppmuntra till gott uppförande exempelvis i form av punktlighet, engagemang och attityder. Finns det mål gällande detta som de anställda senare utvärderas efter?

## Övriga frågor

15. Vilka utvecklingsmöjligheter har de anställda på Storesupport?
16. Efterfrågas utvecklingsmöjligheter av Storesupport-anställda?

## BILAGA 4 – STORESUPPORT DEL 2

### Generella frågor

1. Förklara er relation med Dagab, vilka områden ansvarar ni för?
2. Vart sitter Storesupports teamledare och arbetar?
3. Av vilken anledning vill ni att de flesta konsulter ska vara studenter eller ha en annan huvudsaklig sysselsättning?

### Styrning

1. Hur ser er relation med Storesupport-anställda ut? Hur styr ni dem och vad har ni för ansvar?
2. Vem bär det huvudsakliga ansvaret för att styra och motivera de anställda?

### Kulturstyrning

3. Hur upplever ni gemenskapen generellt på Dagab mellan alla anställda?
4. Upplever du att det finns en vi-och-dom känsla bland de anställda? (hur tar sig det i uttryck? hanterar ni detta på något sätt?)
5. Eftersom lönen inte är prestationsbaserad, vilka effekter upplever du att detta får?
6. Vad är anledningen till att ni förser era anställda med likadana kläder?
7. Tror du att det är möjligt att påverka gemenskapen genom klädsel?

### Handlingsstyrning

8. Hur styr ni era anställda?
9. Om styrningen skulle bli svagare, vilka effekter tror du att detta skulle få på konsultens prestation?
10. När det kommer till arbetet med att styra de anställda, upplever ni att era mål och tillvägagångssätt är detsamma som Dagabs?
11. Plockar Storesupport-anställda ofta högre än snittet? Vad beror detta i sådana fall på?
12. Vilka konsekvenser får det om man inte når målen?

## Övriga frågor

13. Vilka utvecklingsmöjligheter har de anställda på Storesupport?
17. Efterfrågas utvecklingsmöjligheter av Storesupport-anställda?
18. Vilka skyldigheter har ni gentemot Dagab när det kommer till att informera och återkoppla till dem?
19. Är det svårt att långsiktigt motivera de anställda med tanke på att en bemanningsanställning är osäker? Med osäker menar vi exempelvis det faktum att behovet av bemanningspersonal beror på kundföretagets efterfrågan.