



MÄLARDALEN UNIVERSITY

Akademien för Innovation, Design och Teknik - IDT

Examensprojekt i Innovationsteknik, 15p

2009-01-21

Manpower – en framgångssaga utan slut?



Manpower®

Författare

Zinu Kamaly
Jomana Saleh

Handledare

Magnus Hoppe

Examinator

Sven Hamrefors

SAMMANFATTNING

- Titel:** Manpower – en framgångssaga utan slut?
- Datum:** 2009-01-21
- Ämne/kurs:** Examensprojekt i Innovationsteknik. KIN180; 15 hp
- Författare:** Zinu Kamaly och Jomana Saleh
- Handledare:** Magnus Hoppe
- Nyckelord:** Manpower, bemanningsbranschen, innovation, kundanpassning och teamarbete.
- Syfte:** Vilka interna faktorer har bidragit till att Manpower kontoret i Västerås framstår som ett av de ledande bemanningsföretag i sitt verksamhetsområde?
- Metod:** Undersökning har formats som en kvalitativ studie där vi för det empiriska materialet använt oss av en kombination av intervju och två enkäter. Därefter har vi gjort en kvalitativ analys av insamlat material och teoretiska perspektiven.
- Slutdiskussion:** Vi har kommit fram till att kontorets framgångsfaktorer ligger bl.a. i på vilket sätt personalen rekryteras, teamarbetet, företagskulturen samt att personalen delar med sina kompetenser och erfarenheter och bollar idéer med varandra. Att personalen rekryterar lämpliga konsulter på rätt arbetsplats är andra framgångsfaktorer enligt oss. Vi har utformat ett koncept i form av en stjärna till kontoret som ett bidrag till fortsatt utveckling.

ABSTRACT

- Title:** Manpower - a success tale without an end?
- Date:** 2009-01-21
- Subject/Course:** Degree Project in Technology.
KIN180; 15 Swedish Credits.
- Authors:** Zinu Kamaly and Jomana Saleh
- Supervisor:** Magnus Hoppe
- Key words:** Manpower, the temporary employment sector, innovation, customization and teamwork.
- Objective:** What factors have contributed to the success of the Manpower office in Västerås? Which appears to be one of the leading agencies in its field?
- Methodology:** In this study we used a qualitative methodology. We decided to use a combination of interviews and two surveys with the empirical material that we gathered. Subsequently, we have made a qualitative analysis of collected materials and theoretical perspectives.
- Final Discussion:** We came to the conclusion that the success factors are, the ways in which the staff got recruited, team work, the corporate culture and that staff share their skills and experiences and develop ideas with each other. According to us the main success factor rests on the fact that manpower is able to recruit suitable staff consultants to the right company. We have designed a concept in the form of a star to the office as a contribution for further development.

FÖRORD

Kandidatuppsatsen är genomförd på Akademin Innovation, Design och Teknik på Mälardalens Högskola hösttermin 2008.

Vi vill börja med att tacka vår handledare Magnus Hoppe för alla råd och vägledning som vi fått under studiens gång. Vi vill även visa vår uppskattning till vår referensgrupp som vi har delat givande diskussioner med under varje mötestillfälle. Självklart ger vi ett stort tack till det bemanningsföretag som gladeligen ställde upp för vår studie, framför allt kontorschefen, alla interna medarbetare och studentkonsulterna som har varit till en stor hjälp under resans gång.

Eskilstuna, 2009-01-21

Linu Kamaly & Jomana Saleh

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Manpower – en framgångssaga utan slut?	1
1. INTRODUKTION	7
1.1 Problembakgrund.....	7
1.1.1 Bemanningsbranschen historik	7
1.1.2 Branschens framväxt.....	7
1.1.3 Branschens funktion	7
1.1.4 Manpower	8
1.1.5 Manpower i dagsläget	9
1.2 Problemdiskussion	10
1.3 Problemformulering.....	11
1.4 Syfte	11
1.5 Målgrupp	11
1.6 Avgränsning	11
1.7 Disposition	12
2. METOD	13
2.1 Hermeneutik	13
2.2 Kvalitativ metod	13
2.3 Studiens genomförande	14
2.3.1 Kontakt med det studerande kontoret	14
2.3.2 Diskussion om lämpligt forskningsperspektiv	14
2.3.3 Deltagare	15
2.3.4 Intervju	15
2.3.5 Enkätundersökning 1 på interna medarbetare	16
2.3.6 Enkätundersökning 2 på studentkonsulter.....	17
2.3.7 Datainsamling	17
2.4 Trovärdighet	18
3. TEORI.....	19
3.1 Innovation	20
3.1.1 Förändringsledning.....	21
3.2 Kunden	22
3.2.1 Tjänster och service	23
3.3 Företagskultur	23
3.4 Teamarbete	24
3.4.1 Kompetens	25
3.4.2 Kommunikation	26
4. EMPIRI.....	27
4.1 Manpower	28
4.2 Kort beskrivning av andra dominerande bemanningsföretag i Sverige	29
4.2.1 Proffice	29
4.2.2 Adecco	29
4.2.3 Academic work	29
4.2.4 Poolia	29
4.3 Intervjusvar.....	30
4.3.1 En roll som ledare.....	30

4.3.2 Förändringsledning	30
4.3.3 Kunden	31
4.3.4 Teamarbete	31
4.3.5 Kompetens	32
4.3.6 Kommunikation	32
4. 4 Svar på Enkätundersökning 1.....	33
4.4.1 Förändringsledning	33
4.4.2 Kunden	34
4.4.3 Företagskultur och värderingar	34
4.4.4 Teamarbete	35
4.4.5 Kompetens	35
4. 5 Svar på Enkätundersökning 2.....	36
4.5.1 Studenternas bild av Manpower	36
4.5.2 Studenternas arbetssituation	36
4.5.3 Studenternas perspektiv på hur Manpower kan utvecklas	36
5. ANALYS	38
5.1 Innovation	38
5.2 Förändringsledning	39
5.3 Kunden	40
5.4 Företagskultur och värderingar	41
5.5 Teamarbete	42
5.6 Kompetens	43
5.7 Kommunikation	43
6. SLUTDISKUSSION	45
6.1 Vårt bidrag till Manpower kontoret.....	47
6.1.1 Möten och bolla idéer	48
6.1.2 Rekrytering	48
6.1.3 Kund.....	48
6.1.4 Värdering.....	48
6.1.5 Innovation	49
6.2 Förslag till vidare forskning.....	50
7. KÄLLFÖRTECKNING	51

1. INTRODUKTION

I detta kapitel börjar vi med att presentera vår problembakgrund och problemdiskussion. Utifrån resonemanget i diskussionen kommer vi fram till vår problemformulering som därefter ger en förklaring till vad syftet är med denna studie. Vilka våra målgrupper är och vilka avgränsningar vi har genomfört kommer också att behandlas i kapitlet.

1.1 Problembakgrund

1.1.1 Bemanningsbranschen historik

År 1935 infördes en lag i Sverige där det blev förbjudet med personaluthyrning, och arbetsförmedlingen skulle vara det företaget som stod för att arbeten fördelades jämt mellan arbetsökande och på så sätt skapa möjligheter till jobb och personal till företag. År 1993 avreglerades lagen som gjorde det förbjudet att hyra ut personal i Sverige med villkor att bemanningsföretagen måste vara villiga att släppa taget om sina resurskonsulter ifall de blir erbjudna en tjänst hos kundföretagen eller på andra håll. En resurskonsult är den enskilda individen som anställs av ett bemanningsföretag för att sedan hyra ut honom/henne till kundföretagen. Sedan lagen avreglerades har bemanningsbranschen växt kraftigt (Åberg, 2007/2008)

1.1.2 Branschens framväxt

Under de 15 senaste åren har bemanningsbranschen växt kraftigt både i antal anställda och i omsättning. Efter att regeln avreglerades ökade efterfrågan på bemanningsföretagen, vilket medförde att aktörerna fick en fördubblad omsättning. År 2000 fortsatte den stora efterfrågan på bemanningsföretagen då omkring 43 300 var anställda inom bemanningsbranschen i Sverige och omsättningen låg på ca 8 miljarder kronor. Mellan åren 2001- 2004 sjönk volymerna kraftigt både i omsättning och i antal anställda, p.g.a. lågkonjunkturen hade inletts i landet. Detta medförde i sin tur att de mindre bemanningsföretagen gick i konkurs medan de större aktörerna fortsatte att kämpa för att behålla sin position på marknaden. Tillväxten inom branschen återhämtade sig mellan åren 2005-2006, då efterfrågan på bemanningstjänster ökade. År 2007 ökade försäljningsvolymen och antal anställda upp till 20 % bortsett från de två senaste åren. Kundföretagen kan både befinna sig i den offentliga och privata sektorn. De mindre- och medelstora kundföretagen har mindre behov av bemanningstjänster till skillnad från de större kundföretagen som använder sig av bemanning i större utsträckning. Konjunktursvängningarna har ett starkt inflytande på volymerna för bemanningstjänster. Då landet drabbas av lågkonjunktur minskar efterfrågan på bemanningstjänster och tvärtom när landet har högkonjunktur ökar köpanget av tjänsterna (Åberg, 2007/2008).

1.1.3 Branschens funktion

Ett Bemanningsföretag är ett företag som hjälper andra verksamheter med att bli allt mer flexibla och lösa företagens olika typer av dilemman. Detta görs genom att bemanningsföretagen erbjuder företagskunder tjänster som personaluthyrning, outsourcing och rekrytering. Tjänsteerbjudanden mellan bemanningsföretagen skiljer sig åt, men 90 % av tjänsterna som bemanningsföretagen erbjuder sina kunder är personaluthyrning. Detta gör att personaluthyrning blir den dominerande

tjänsten inom branschen och längden på uthyrningen sker periodvis. Personaluthyrning innebär att ett bemanningsföretag hyr ut konsulter till sina kunder som är i behov av att hyra in tillfälliga medarbetare. Uthyrningen sker efter kundens behov och villkor. I rekryteringsprocessen har bemanningsföretag till uppgift att hitta rätt person med rätt kompetens till rätt arbetsplats (Åberg, 2007/2008).

Bemanningsbranschen har medfört både för- och nackdelar. En av fördelarna för den som hyr in personal är att den slipper anställa någon permanent och på så sätt kan kundföretagen skapa flexibilitet i produktionen samtidigt som de kan spara in pengar. Dessutom sparar kundföretagen pengar på rekryteringsprocessen, då kunden istället för att själv annonsera behov av personal kan de med hjälp av bemanningsföretagen hitta anställda. Nackdelar kan ligga i att samarbetet mellan kunden och bemanningsföretaget brister i samförstånd och kommunikation vilket kan medföra att det brister i sociala relationer. Dessutom kan delegering av ansvar och uppgifter mellan företagen vara otydlig, vilket ger negativa konsekvenser i samarbetet.

Fördelar för den enskilda resurskonsulten kan ligga i att denne får ökad möjlighet att komma in i arbetslivet och får möjlighet att anskaffa sig kontakter och arbetslivserfarenhet. Nackdelar för resurskonsulterna är de osäkra arbetstider, samt att antal arbetsdagar för konsulterna kan se fullständigt olika ut från vecka till vecka (Åberg, 2007/2008). *"Att vara inhyrd är en osäker anställningsform, vissa har varit på samma arbetsplats upp till två år, men från en dag till en annan måste de lämna företag och arbetskamrater"* (VLT, 2008-11-26). En annan nackdel är att resurskonsulter inte får samma villkor som de befintliga anställda i kundföretagen. Villkoren kan bland annat vara när det gäller kompetensutveckling, då kundföretagen hellre tillämpar sina befintliga anställdas kompetenser än att kompetensutveckla inhyrd personal. Därför blir det väsentligt för bemanningsföretagen att hitta rätt kompetens till rätt plats (Åberg, 2007/2008).

1.1.4 Manpower

Manpower är ett amerikanskt bolag som grundades 1948 av Elmer Winter i USA. Manpower är ett internationellt bemanningsföretag i och med att företaget har globaliserat sig i ett antal länder. År 1953 startade Ulla Murman igång Stockholms stenografbyrå i Stockholm, som döptes om till Teamwork 1987 och blev redan efter två år Sveriges största bemanningsföretag. Strax efter att Manpower etablerade sig i den svenska marknaden år 1995, insåg ledningen för den amerikanska Manpower att företaget har positionerat sig svagt i den svenska marknaden. För att få en trygg position på den svenska marknaden köpte Manpower upp Sveriges då varande största bemanningsföretag Teamwork år 1996 och på så sätt blev Teamwork i samarbete med Manpower det första svenska bemanningsföretaget som blev globalt.

Under sina drygt 50 års erfarenhet är Manpower idag etablerade i 80 länder med ca 4 500 kontor, 2 500 000 medarbetare och 400 000 kunder. I Sverige finns det omkring 50 Manpower kontor med ca 12 000 anställda, dessutom ligger det ca 150 000 cv:n registrerat i företagets databas. Sedan 1993 som tidigare har nämnts, när avregleringen genomfördes d.v.s. att bemanningsföretag fick börja hyra ut personal till olika företag hade då Manpower ökat sina utvecklingsmöjligheter. I början av 2000 talet införde företaget ytterligare nya tjänsteområden inom ingenjör-, HR- och inköpstjänster, samt inom el- och teletjänster, dessutom startades en företagshälsovård inom verksamheten. Manpower samarbetar med Arbetsförmedlingen och detta samarbete går ut på att arbetssökande som är inskrivna i Arbetsförmedlingens platsbank får även möjlighet att lägga in sitt CV på Manpowers databas, vilket ökar möjligheten för den enskilda arbetssökande att hitta ett jobb. År 2007 infördes även ett samarbete mellan Manpower och Sveriges akademikerförmedling i syfte att tillsammans öka möjligheter till nya jobb för arbetslösa

akademiker (Manpower egna dokument: Genombrott, 2003, Idag Imorgon, inget år angivet, Manpowers hemsida, 2008).

1.1.5 Manpower i dagsläget

I dagsläget, 2008, befinner sig Manpower i en svår svacka då lågkonjunkturen har inlett i Sverige, vilket innebär att kunderna blir färre som gör att kostnaderna blir för höga för företaget. Därför blir det svårt för företaget att kunna fortsätta behålla all sin personal. Manpower har varslat omkring 140 interna medarbetare från olika orter, men dock har kontoret i Västmanland klarat sig lindrigt undan ifrån att behöva varsla någon personal. Detta beror bl.a. på att kontoret har lyckats behålla lönsamheten genom att ha fler små kundföretag än ett fåtal stora kunder. Ytterligare en anledning till att kontoret lyckats hantera lågkonjunkturen väl beror på att många kundföretag är i behov av omställning efter att ha varslat sina anställda och personalen på kontoret har fått till uppdrag att hjälpa dessa kunder ur denna trav, på så sätt har kontoret lyckats behålla sina kunder. För att inte låta lågkonjunkturen påverka kontoret negativt arbetar personalen hårt med att bearbeta marknaden och därefter anpassar olika typ av tjänsteutbud till kundernas behov.

Kontoret är även i dagsläget under en stor förändringsprocess då hela arbetsupplägget ska ändras för personalen. De interna medarbetarna i kontoret arbetar just nu som ett team, med team menas att medarbetarna samarbetar med varandra med sina arbetsuppgifter. Men efter att förändringsprocessen är genomförd kommer kontoret att ytterligare delas upp i olika arbetsområden. Manpower skriver i en årsplanering om vilka mål företaget har inför 2009. Dock ingår inga specifika planer i årsplaneringen om hur lågkonjunkturen ska hanteras, då Manpower har erfarenhet ifrån liknande svängningar från år 2002. Hur det kommande året 2009 kommer att se ut återstår som en utmaning för kontoret att se om det kommer att kunna fortsätta att behålla sin ledande position (Intervju, Riesten, 2008).

1.2 Problemdiskussion

"I en osäker värld, där det enda vi säkert vet är att inget är säkert, kommer vi att behöva organisationer som kontinuerligt arbetar med att förnya sig själva. När framtiden som förr endast var en förlängning av nuet, gick det att anta det som fungerar idag också fungerar imorgon. Ett sådant antagande håller inte längre"

(Albinsson, 2002, s. 31)

Behov av bemanningsföretag kan man säga ha funnits sedan 1930-talet, men p.g.a. den införda regeln som tidigare nämnts i problembakgrund att lagen förbjöd bemanningsföretagen att genomföra uppdrag, vilket hämmade företagens utvecklings möjligheter. Men efter att lagen avreglerades främjades bemanningsföretagen möjligheter att agera på marknaden. Ett villkor vid avreglering var att bemanningsföretagen var villiga att släppa taget om sina konsulter då kunden ville anställa den inhyrda personen. Även än idag måste bemanningsföretagen ge konsulterna möjlighet att kunna tacka ja till tjänsteerbjudande som kommer från ett kundföretag och bemanningsföretag får dock inte bli ett hinder för detta.

I vårt perspektiv anser vi att det därför blir allt mer väsentlig för bemanningsföretagen att tillfredsställa och anpassa sig efter sina kunder och konsulter. För detta är det viktigt att bemanningsföretagen kan rekrytera rätt person med rätt kompetens till rätt kundföretag. När en kund vill anställa en konsult kan det vara tecken på en lyckad rekrytering och ett lyckat samarbete mellan företaget, kunden och konsulten. Det är ett triangulärt samspel i bemanningsföretagen mellan dessa, eftersom personaluthyrning står för den främsta delen av samtliga bemanningsföretag är det viktigt att kunden blir nöjd, finns det ingen kund då finns det inget behov av konsult heller. Gör inte konsulten ett bra arbete ifrån sig hos kunden blir det inget framgångsrikt samarbete mellan kunden och bemanningsföretaget.

Vi befinner oss idag i ett samhälle där ständiga förändringar och utvecklingar sker av olika slag och vi tror att organisationers förmåga till *innovation* har blivit viktigare för överlevnaden. Ett innovativt klimat bör även råda i en arbetsplats och denna atmosfär tror vi har inflytande på medarbetarnas innovativa förmåga som därmed påverkas av i vilken grad medarbetarna känner meningsfullhet och engagemang i sin arbetsroll, arbetsuppgifter och samspel med sin omgivning (Ekvall, 1998).

Företagskultur ska föra samman samtliga i en arbetsplats till att sträva efter gemensamma mål och utgå ifrån likadana värderingar och prioriteringar. Vi tror att medarbetarna i bemanningsföretagen kan ha en viktig roll i det hela "spelet", då de tillsammans bör skapa en positiv atmosfär på arbetsplatsen. Denna positiva atmosfär kan sedan spridas till både kunder och konsulter. Att hitta lämpliga konsulter till lämpliga kunder är en tjänst som bemanningsföretagen erbjuder, och i denna process kan det vara relevant att kontorets interna anställda hjälps åt med att skapa lyckade affärer. Därför tror vi att *teamarbete* kan vara en viktig funktion i bemanningsföretagens innovativa arbetsklimat.

Andra tjänster som bemanningsföretagen erbjuder sina kunder har även innebörden att ständigt anpassa och prioritera konsultens och framför allt *kundens* behov och vilja. Att kunna erbjuda bra kvalitet och service kan vara en konkurrensfördel, allt eftersom det finns många bemanningsföretag och för kunden är det inte svårt att vända till ett annat bemanningsföretag. På så sätt tror vi att kundens tillfredsställelse har en avgörande betydelse i företagets framgång. Att företagen anpassar sig till olika krav har blivit allt mer väsentligt för överlevnaden, därför kan behovet vara stort att börja med att analysera internt i det egna företaget, exempelvis vad som kan förbättras och vad som går mindre bra, samt vilka styrkor respektive svagheter företaget har.

Det är viktigt att medarbetarna utvecklas *kompetensmässigt* inom sina arbetsområden för att kunna lösa kundens dilemma. Vi tror även att *kommunikationen* kan ha en viktig del i det hela, då kommunikation ständigt sker i en arbetsplats med sina kollegor, kunder och konsulter. Likaså tror vi att ständiga uppföljningar av kunden och konsulterna kan vara väsentlig för fortsatt anpassning. Men vi tror att det inte enbart handlar om att analysera och observera, utan även agera mot handling och förändring genom att implementera nya strategier, nytt tänkande, utnyttja medarbetarnas innovativa förmåga och bolla idéer emellan åt.

Efterfrågan på bemanningsföretag har varit stort hos kundföretagen genom åren, somliga bemanningsföretag efterfrågas mer än andra och får en mer ledande position på marknaden. På så sätt väcktes en undran inom oss om vilka interna faktorer som kan ligga bakom ett bemanningsföretags framgång.

1.3 Problemformulering

Vilka interna faktorer har bidragit till att Manpower kontoret i Västerås framstår som ett av de ledande bemanningsföretag i sitt verksamhetsområde?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att identifiera vilka faktorer som ligger bakom Manpowers framgång genom att studera verksamheten vid kontoret i Västerås.

1.5 Målgrupp

Detta examensarbete riktar sig först och främst till alla studenter på Mälardalens högskola som studerar Innovationsprogrammet samt till innovationsprogrammets lärare. Uppsatsen riktar sig även till andra studenter och akademiker som är intresserade av hur förändringsledning går till och vilka faktorer som bidrar till att ett företag blir dominerande på marknaden. Andra tänkbara intressenter är Manpower och företagets anställda, konsulter och kunder. Vi tror även att det kan finnas ett intresse hos övriga bemanningsföretag, då detta examensarbete visar hur verksamheter kan agera för att bli starkare.

1.6 Avgränsning

Eftersom syftet i vårt arbete är väldigt brett och det kan vara många olika faktorer som bidrar till kontorets framgång har vi valt att fokusera oss på fyra olika perspektiv som är innovation, kunden, företagskultur och temaarbete. Dock har vi valt att inte fördjupa oss inom dessa fyra områden. Vi har även i detta arbete gjort en geografisk avgränsning då vi utfört våra undersökningar i Manpower kontoret i Västerås.

1.7 Disposition

I det första kapitlet presenterar vi en helhets bild av bemanningsbranschen och den forskningsfråga vi intresserar oss för. I andra kapitlet behandlas vårt tillvägagångssätt under studiens gång. De teoretiska perspektiv vi använder oss av presenteras i kapitel tre. I kapitel fyra presenterar vi vår empiri för att i kapitel fem låta arbetet övergå i en analys. Arbetet avslutas med en diskussion i kapitel sex.

2. METOD

I början av detta kapitel börjar vi med att presentera vilken typ av metod vi utgår ifrån. Därefter behandlar vi vårt tillvägagångssätt om hur vi har samlat in data material, samt våra deltagare som medverkade i vår intervju- och enkätundersökning.

2.1 Hermeneutik

Det finns olika idéer om hur kunskap formas och därmed hur forskning ska bedrivas, en av dessa riktningar är Hermeneutik (Christensen, 2004). Hermeneutik kommer ursprungligen från grekiskan och betyder ”tolkningslära” eller ”tolkningskonst”. Wedin och Sandell (1995) skriver att tolkning och förståelse är huvudpunkten i hermeneutiken. Inom hermeneutiken börjar man med att först göra tolkningar och efter att ha gjort dessa tolkningar skapas en helhetsbild som kan likställas med förståelse. Hur tolkningen görs och hur denna får förståelse har inflytande på individens samspel med omgivningen i form av kommunikation, uttal, och uttryck. Enligt Hartman (2004, s. 274) finns det två sätt att tolka sig fram till förståelse. *”För det första kan hermeneutiken ses som en beskrivning av den psykologiska process som leder till förståelse. En beskrivning av hur det går till när vi förstår en annan människa, tränger in i den mening hon ser i sig själv och sin omgivning, och gör hennes tänkande till vårt eget. För det andra kan hermeneutiken vara en teori om hur vi rättfärdigar en tolkning”*.

2.2 Kvalitativ metod

I kvalitativ metod till skillnad från en kvantitativ metod är man inte ute efter att svara på frågeställningar i form av ”hur mycket” eller ”hur många”, d.v.s. presenterar resultatet i siffror (Hartman, 2004). Utan *”kvalitativa metoder syftar på forskningsprocedurer som ger beskrivande data: människans egna skrivna eller talade ord och observerbar beteenden”* (Bogdan och Taylor i Carlsson, 1991, s. 9). Detta utgår ifrån att *”man direkt ägnar sig åt erfarenheter så som de upplevs eller känts eller genomgåtts. Kvalitativ forskning har därmed målet att uppfatta sina undersökningsdeltagares upplevelser så nära som möjligt sådana som de upplevs eller känns”* (Sherman och Webb i Ely m.fl, 1993, s.11). Ett resultat i en forskning presenteras alltså med ord och meningar där man utgår ifrån sina egna tolkningar och förståelse av datainsamlingen. När man bedriver kvalitativ forskning har forskaren möjlighet att ”uppdatera” sin litteratursökning vid olika tidpunkter under studiens gång. Då nya upptäckter görs i samband med datainsamling har forskaren möjlighet att gå tillbaka till litteraturen för att utveckla sin förståelse vidare (DePoy och Gitlin, 1999).

2.3 Studiens genomförande

2.3.1 Kontakt med det studerande kontoret

Redan i början av forskningsprocessen beslöt vi oss för att skriva om Manpower kontoret i Västerås och vi kontaktade kontoret i oktober 2008. En anledning till varför vi just valde att undersöka ett bemanningsföretag berodde dels på vårt stora intresse inom bemanningsbranschen, samt nyfikenhet på vilka interna faktorer har bidragit till att Manpower kontoret i Västerås framstår som ett av de ledande bemanningsföretag i sitt verksamhetsområde. En annan anledning berodde på att en av oss är anställd för Manpower som resurskonsult, vilket underlättade för oss att snabbare få kontakt med kontorets relevanta personer. Ytterligare en anledning till varför vi valde att samarbeta med kontoret berodde på att kontoret ligger centralt i Västerås och på så sätt sparade vi mycket tid då även vi bor centralt i Västerås. Detta medförde till ett effektivt samarbete mellan oss och kontoret.

Vi började med att kontakta en intern medarbetare på kontoret via e-post för hänvisning till kontorschefens kontaktuppgifter. Därefter tog vi snarast kontakt med kontorschefen via e-post, då vi började med att skriftligt presentera oss, vårt syfte med studien och ställde frågan om personalen på kontoret var villiga att delta i våra undersökningar. Lyckligtvis ställde kontorschefen och medarbetarna gladeligen upp för oss. För att få en bättre atmosfär på samarbetet gjorde vi ett personligt besök på kontoret för att presentera oss närmare för kontorschefen och personalen. Strax därefter bokade vi in vårt första möte med kontorschefen för att samla in lite data kring kontorets läge. Under mötets gång diskuterade vi tillsammans med kontorschefen fram och tillbaka om vilka möjliga faktorer som kan ligga bakom kontorets stabila position, och det var inte förrän då vi tog vårt beslut inom vilka teoretiska perspektiv vi var intresserade att skiva om och inom vilka teoretiska perspektiv vi ville begränsa oss till. Kontorschefen uppgav också att vi gärna vid behov kunde kontakta kontoret. Detta fick oss att känna att det var ett kontor som såg fram emot att samarbeta med oss.

2.3.2 Diskussion om lämpligt forskningsperspektiv

Efter att vi fick bekräftelse att samtliga på kontoret var villiga att medverka i vår studie och efter första personliga mötet med kontorschefen blev det dags för oss att börja utföra vår litteraturgenomgång. Återigen efter att ha diskuterat med kontorschefen satt vi forskarna tillsammans med varandra och diskuterade om vi verkligen var intresserade av att skriva om våra tänkbara teoretiska perspektiv och i vilken grad dessa perspektiv kan komma i tillämpning i vår studies empiri- och analysdel. Efter många reflektioner kom vi slutligen fram till att vi främst var intresserade att skriva om innovation, kunden, företagskultur och teamarbete, vilka blev våra teoretiska perspektiv som vi kände att vi kunde få användning av under den senare delen av vår studie.

Eftersom litteraturgenomgång är en viktig tillämpning när man ska ge sig in i ett forskningsarbete och *"framgång i det fortsatta vetenskapliga arbetet kan många gånger sägas vara beroende av hur väl man läst på"* (Backman, 1998, s. 27) försökte vi så gott vi kunnat utgå ifrån relevanta källor till vår studie. Vi befann oss på Mälardalens högskolebibliotek när vi utförde vår litteraturgenomgång på våra sekundära data av olika slag. Vi började med att granska några kurslitteraturer som vi under Innovationsprogrammets gång tillämpat vid olika tidpunkter. Vi kombinerade kurslitteraturer med andra lämpliga litteratur och kompendium som vi kände hade en relevans till vår studie. I och med att vi hittade relevanta data från litteratur kände vi dock ett mindre behov av att behöva

använda oss av artiklar. Därför uteslutade vi från att söka vetenskapliga artiklar. Detta var ett medvetet val och vi var även medvetna om att detta kan minska kvaliteten i uppsatsen.

2.3.3 Deltagare

Kontoret består totalt av 25 interna medarbetare inklusive kontorschef, var av 10 är manliga och 15 är kvinnliga. För att få trovärdighet i våra primära data beslöt vi oss för att ta med samtliga interna medarbetare exklusive kontorschefen i vår första enkätundersökning. Eftersom ju fler medverkar i en vetenskaplig forskning desto mer ökar trovärdigheten av den utförda undersökningen. För att öka antalet respondenter i vår undersökning utförde vi ytterligare en annan enkätundersökning på studentkonsulter under en ”Mingel & middag” kväll. Vårt syfte med enkätundersökningarna var att ta del av respondenternas perspektiv på verkligheten. Vi valde däremot att enbart utgå ifrån en intervju och denna intervju genomfördes med kontorschefen (se bilaga).

Vi genomförde en intervju på kontorschefen som ställde gladeligen upp för en intervju och på så sätt fick vi inget bortfall i detta läge. Vi utförde en enkätundersökning på personalen där 15 av 24 medverkade. Vi utförde ytterligare en enkätundersökning på studentkonsulter där 10 av 16 medverkade. Detta innebar att 26 av 41 personer medverkade i våra undersökningar, dvs. att vi fick ett bortfall på totalt 15 personer.

2.3.4 Intervju

I början av vår forskningsprocess hade vi planmässigt viljan att utföra totalt 5 intervjuer i kontoret. Av dessa 5 intervjuer var planen att enskild intervju 4 medarbetare och den femte intervjun skulle göras med kontorschefen. Men snart insåg vi att vi inte hade tillräckligt med tid för att utföra alla dessa intervjuer. Istället beslöt vi oss för att använda av en enkät för att samla in information från kontorspersonal och endast genomföra en intervju med kontorschefen.

Vi valde att enbart intervju kontorschefen Sanna Riesten i november 2008, då vi ansåg att hon var den lämpligaste personen att utgå ifrån framför allt för att få en helhetsbild av kontorets dagsläge och andra relevanta informationer. Strax efter att vi hade gjort om vår planläggning tog vi snarast kontakt med kontorschefen via e-post och vi kom snabbt överens om en tid då intervjun kunde äga rum. Carlsson (1991) skriver att det inte enbart handlar om att utföra en intervju som är relevant till en studie, hänsyn bör även tas till intervjusituationen och den fysiska- och psykiska miljön. Det är väsentligt att ett samspel råder mellan både intervjupersonen och intervjuaren och att intervjupersonen känner sig bekväm i intervjusituationen. Vidare menar författaren för att intervjuaren ska kunna få ut så mycket information som möjligt under intervjuns gång är det viktigt att intervjuprocessen sker i en trevlig atmosfär där möjligheter till att bli störd är små. Då vi la i åtanke om författarens teori kring hur en intervju bör hållas kom vi med olika förslag till kontorschefen om hur intervjun skulle kunna genomföras. Slutligen kom vi överens med kontorschefen om att hålla intervjun i ett samtalsrum på kontoret där bl.a. kaffe erbjöds för att upp liva stämningen, samt där möjligheterna till att bli störd av andra var mycket små.

Eftersom vi båda forskarna närvarade vid intervjun tog vi beslutet för att en av oss skulle ställa frågorna till kontorschefen medan den andra skrev ner svaren, då vi använde oss av penna och block där svaren skrevs ner. Denna uppdelning gjordes p.g.a. vi kände att det var viktigt att en av oss under hela intervjuns gång skulle hålla ögonkontakt med kontorschefen när hon talade så att hon kände att vi lyssnade på vad hon sa och att vi inte enbart fokuserade på att anteckna.

Det finns olika typer av intervjuetoder som kan tillämpas i kvalitativ undersökning. I vår undersökning tillämpade vi mer av en fokuserad intervju där vi i förväg strukturerade hur intervjun skulle genomföras samt med vilka frågeställningar. Vi valde bort slutna frågor då vi ville hålla öppet för intervjupersonens egna beskrivningar och idéer. Därför valde vi att ställa öppna frågor till kontorschefen då hon fick möjlighet att besvara på frågorna öppet och fritt om det hon ansåg var viktigt att ta upp kring våra frågeställningar. På så sätt förmedlades relevanta budskap till oss som vi tillämpat i vår empiri- och analys material. Frågeställningarna var självklart kopplade till vårt syfte och ämne.

Bell (2000, s.119) anser att fördelen med att tillämpa intervjuetoden i en forskningsprocess är dess flexibilitet. Han menar att följdfrågor som dyker upp under intervjuens gång kommer att kunna snabbt bli besvarade och på så sätt kan svaren utvecklas och fördjupas och därmed underlätta tolkningen och förståelsen av dem samlade data. Likaså la vi hänsyn till fördelarna och försökte så gott vi kunnat utnyttja dessa genom att ställa många planerade och icke planerade följdfrågor. Intervjumallen bestod av 14 frågeställningar med tillagda planerade följdfrågor. Vi beräknade med att intervjun skulle ta omkring 1 ½ timme, vilket även instämde. Utöver våra planerade följdfrågor dök ytterligare fler följdfrågor upp under intervjuens gång, vilket vi upplevde som en fördel. Sanna Riestens svar tillämpades som underlag till vår empiri- och analys material (Bilaga 1).

2.3.5 Enkätundersökning 1 på interna medarbetare

Vårt första enkätformulär som tidigare har nämnts delades ut till kontorets interna medarbetare. Under samma vecka som intervjun hade genomförts tog vi återigen kontakt med kontorschefen via e-post för att komma överens om ett lämpligt datum då hon ansåg att vi kunde komma förbi kontoret för att dela ut enkätformulären till medarbetarna. Kontorschefen hade däremot en önskan att få se på hur frågeställningarna formulerades innan de skulle delas ut till medarbetarna, detta p.g.a. sekretess skäl. Därför skickade vi in våra enkätfrågor till Sanna Riesten via e-post och då hon godtog frågorna skrev vi ut våra enkätformulär. När vi befann oss på kontoret för att dela ut enkäterna, november 2008 informerades vi av kontorschefen att samtliga medarbetarna inte befann sig på plats p.g.a. olika skäl. Därför kom hon fram till förslaget om hon fick ta ansvaret för att dela ut enkäterna till samtliga, vilket vi inte hade något emot. Men planmässigt medförde detta till att vi låg efter en vecka då vi hade räknat med att få in enkätformulären efter tre dagar och enligt kontorschefen skulle det ta omkring en vecka att samla in samtliga enkätformulär. Kontorschefen valde att dela ut enkäterna via e-post till medarbetarna på kontoret, då somliga valde att skriva ner sina svar direkt i datorn och sedan skriva ut sina svar, medan andra valde att först skriva ut formuläret och sedan fylla i sina svar på enkäten.

Enkätformuläret bestod av en framsida där vi tydligt började med att skriva vilka vi är, vårt syfte med undersökningen, hur medarbetarna skulle gå tillväga för att besvara på frågeställningarna och allmän information om självaste deltagandet, exempelvis att det var valfritt att medverka. Vi framhävde även tydligt att deltagarna kommer att vara anonyma. På grund av att deltagarna var anonyma använde vi oss av påhittade namn när vi citerade till enkätsvaren som presenteras i vår empiri- och analys del. Varje enkätformulär bestod av 13 öppna frågeställningar som skrevs på båda sidor av ett A4 papper i dataskrivet format. Under varje frågeställning hade vi stora mellanrum där deltagarna fick möjlighet att skriva långa och utförliga svar. Frågeställningarna var givetvis kopplade till vårt syfte och forskningsämne (Bilaga 2).

Anledningen till att vi valde att ställa öppna frågor i vårt enkätformulär berodde dels på att vi utgick ifrån en kvalitativ metod. Enligt Bell (2000) är det relevant att använda sig av öppna frågor i sina enkätformulär när svaren ska tolkas och lättare kunna begripas. Öppna frågeställningar gav

även våra respondenter möjlighet att kunna besvara på frågorna med beskrivande av känslor och åsikter. Till skillnad från slutna frågor där dessa möjligheter är väldigt små. I och med att medarbetarna arbetar inom olika positioner på kontoret var vi intresserade av att se i vilken grad medarbetarnas enkätsvar skiljde sig respektive likna varandra och dessa svar blev därefter underlag till vår empiri- och analys material.

2.3.6 Enkätundersökning 2 på studentkonsulter

Vi utförde ytterligare en enkätundersökning på kontorets studentkonsulter under samma månad som intervjun med kontorschefen och den första enkätundersökningen genomfördes. Utdelning av enkätformulären ägde rum i november 2008, under en "Mingel & middag" kväll som arrangerades av kontoret. En av oss som är anställd för kontoret som studentkonsult fick inbjudan till festen och närvarade under "Mingel & middag" kvällen. I och med att det var en avslappnad stämning i lokalen under denna kväll kändes det lämpligt att kunna dela ut våra enkätformulär till resterande närvarande konsulter.

Vi valde även att ställa öppna frågeställningar till studentkonsulterna, dock i samma syfte som tidigare nämns. Varje enkätformulär bestod av 10 frågor, som skrevs på båda sidor av ett A4 papper i dataskrivet format. Även i dessa enkätformulär hade vi stora mellanrum mellan frågeställningarna där deltagarna fick möjlighet att utförligt skriva ner sina svar. Även dessa frågeställningar var kopplade till vårt syfte och forskningsämne, för att därefter kunna använda svaren i samma syfte som medarbetarnas enkätundersökning. Till skillnad från medarbetarnas utförliga svar var studentkonsulternas svar kortfattade. Likaså tillämpades studentkonsulternas svar som underlag till vår empiri- och analys material (Bilaga 3).

2.3.7 Datainsamling

I och med att Sanna Riestens intervju genomfördes tidigare än enkätundersökningarna började vi därför med att sammanställa hennes svar redan under samma dag som intervjun hade ägts rum. Dels för att inte förlora ur minnet om den specifika och preciserade informationen som vi fick under intervjuens gång. Därför sammanställde vi snabbt ner samtliga svaren för att minska risken att utebli med relevanta informationer. Men innan vi började sammanställa svaren satt vi den kvällen och diskuterade fram och tillbaka kring hennes svar och på så sätt kunde vi avgöra om vi utgick ifrån samma uppfattningar, vilket vi gjorde. Därefter började vi sammanställa svaren från den enskilda frågeställningen var för sig på papper, detta för att vi skulle få en överblick om vad kontorschefen tog upp vid varje frågeställning. Sedan sorterade vi svaren efter olika kategorier som kommer att presenteras i vår empiri kapitel. Vårt sätt att sammanställa och kategorisera svaren underlättade för oss att snabbare kunna se kopplingar till våra teoretiska perspektiv.

Då kontorschefen hade tagit ansvar för att dela ut enkätformulären till samtliga medarbetare tog hon likaså ansvar för att samla in dessa enkäter. Under ett internt möte bad kontorschefen samtliga som medverkade i undersökningen att ta med sina enkätformulär och lämna in dessa nedvänd i ett kuvert. Sanna Riesten intygade om att hon inte såg på personalens svar då hon samlade in enkäterna, samt att hon inte heller hade möjlighet att kunna avgöra vem som skrev vad allt eftersom deltagarna var anonyma.

Drygt efter en vecka gjorde vi ett personligt besök på kontoret för att hämta de besvarade enkätformulären. Vi togs emot av en medarbetare på kontoret som gav oss den tjocka bunten av alla besvarade enkäter. När vi skulle sammanställa svaren samma dag som enkäterna kom tillhanda kände vi att vi fick ett större bortfall än förväntat. Därför kontaktade vi genast kontorschefen via e-post och undrade vad detta kunde ha berott på. Dock vart hon själv lite

förvånad över siffrorna och efter ett par dagar fick vi in ytterligare 2 stycken besvarade enkäter via e-post av kontorschefen.

Medarbetarnas och studentkonsulternas enkätsvar sammanställdes var för sig, eftersom vi ville skilja på deras synsätt och tankar. Enkäterna som delades ut till studentkonsulter under ”Mingel & middag” kväll blev besvarade på plats och enkäterna kunde därmed samlas in under samma kväll. Vi sammanställde studentkonsulternas enkätsvar dagen efter ”Mingel & Middag” kvällen och vi tillämpade oss av samma taktik som vid datainsamling av medarbetarnas enkätsvar. Det vill säga vi sammanställde varje frågeställning var för sig för att kunna se i vilken grad konsulternas svar skiljde sig från respektive liknade varandra, samt för att lättare kunna kategorisera svaren. I och med att studenternas svar var kortfattade gick det mycket snabbare med att sammanställa svaren.

Bell (2000, s. 171) har en speciell datainsamlingsmetod när man utför en enkätundersökning med öppna frågeställningar. Eftersom vi hade använt oss av öppna frågeställningar i våra enkätformulär bestämde vi oss för att följa denna metod. Vi började med att sammanfatta svaren på enkätundersökningarna var för sig på separata papper för att få en överblick på svaren och kolla om svaren upprepades. Svaren som upprepades ett antal gånger på olika enkäter ansåg vi finnas en viss tyngd och trovärdighet i dem svaren, som i sin tur led till att dessa svar blev en viktig variabel i vårt resultat.

2.4 Trovärdighet

När det gäller kvalitativ metod är det ytterst svårt att hitta exakta regler om hur trovärdighet skapas. Däremot finns det allmänna råd om hur trovärdighet kan bedömas (Wedin och Sandell, 1995). *”Tolkning skall bidra till en god gestalt, dvs. den ska ha sammanhang, mening, och helhet”* (Wedin och Sandell, 1995, s. 36). För att skapa en god trovärdighet i vårt arbete har vi använt oss av flera kompletterande källor som omfattar både primär- och sekundärdata. Som tidigare har nämnts är vi medvetna om att kvaliteten i vårt arbete kan minimeras då vi inte tillämpat några vetenskapliga artiklar. I vårt arbete med att samla primärdata har vi genomfört tre kompletterande undersökningar på kontoret med olika personalkategorier, samt arbetat med öppna frågeställningar. Genom vår forskningsdesign har vi försökt skapa en process för att successivt bygga förståelse för vår forskningsfråga och därigenom skapat en så god helhetsbild som möjligt.

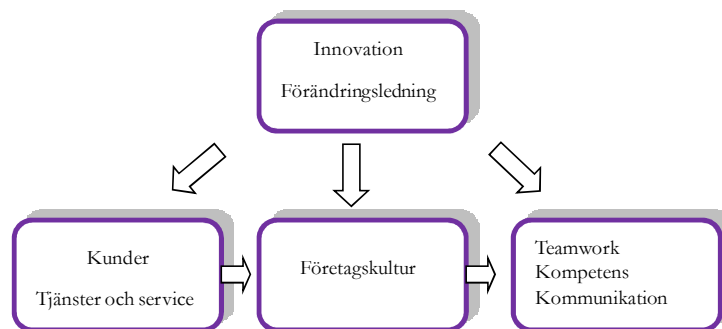
Vi fick ett bortfall på totalt 15 personer av alla 41 personer som var beräknade att delta i våra undersökningar, men istället medverkade 26 personer. Vi är medvetna om att detta kan komma att påverka vårt resultat då vi kan ha förlorat relevanta informationer. Vi är även medvetna om att vi kan ha gjort misstolkningar av intervju- och enkätsvaren, men för att minska denna möjlighet hade vi tagit hjälp av följdfrågor som skulle hjälpa oss att tolka och få förståelse för deltagarnas beskrivningar och idéer kring frågeställningarna. Trovärdigheten på att enkätsvaren har blivit uppriktigt besvarade kan vara vagt, då kontorschefen samlade in medarbetarnas enkäter. Detta kan ha hämmat personalens verkliga synpunkter om varje frågeställning. Om vi ser detta från en positiv synvinkel menar vi då att svaren från medverkande deltagarna skiljde sig inte mycket ifrån varandra och på så sätt känner vi att de förlorade data kanske inte egentligen påverkade vårt resultat i stort sätt.

3. TEORI

Vi har valt att inrikta oss på fyra centrala perspektiv som är innovation, kunden, företagskultur och teamarbete och vi tror att dessa fyra perspektiv kan bidra till en företagsframgång. Under innovation har vi en underrubrik som heter förändringsledning. Under kunden har vi en underrubrik som heter varor och tjänster. Därefter har vi en rubrik som heter företagskultur och under perspektivet teamarbete har vi underrubriker som är kommunikation och kompetens.

TEORIMODELL

Denna modell har i syfte att ge läsarna en överblick på hur vi delat upp vår Teori kapitel. Modellen visar hur innovation kan ha inflytande på kunder, företagskulturen och teamarbetet, samtidigt som dessa tre områden kan påverka i vilken grad innovation kan skapas i en verksamhet.



Egen bearbetning, 2008

3.1 Innovation

Innovation är vårt första teoretiska perspektiv vi valt att studera närmare på. Inom denna rubrik kommer vi att ta upp området förändringsledning.

”En innovation är oftast resultat av en organisatorisk process. Den är exempelvis en ny tanke realiserad i en problemlösning, en ny produkt, en ny tillverkningsprocess etc. En innovation förutsätter kreativitet, dvs. en ny tanke att utveckla och förverkliga, men i företag eller förvaltningar kan inte en ensam person göra detta. den nya produkten är resultat av ett samspel mellan olika personer och olika funktioner” (Ekvall, 1998, s.17).

Begreppet innovation är ursprungligen från latinets ”innovare” som betyder förnya något. Innovation är i sig ett begrepp som inte har en självklar innebörd. Innovation kan stå för utveckling av nya produktionsmetoder och nya varor. Innovation kan även anses vara en uppföljning av uppfinningar och nya idéer. Vidare kan innovation betraktas som en produkt av en process, där uppfinningar och produktionskombinationer kommer till användning vid lansering av nya beståndsdelar. En innovation kan dessutom grunda sig på en kreativ tanke för att lösa olika typer av dilemman (Ekvall, 1998). Tidd m.fl. (2005) menar att det både finns inkrementella- och radikala innovationer. Inkrementella innovationer innebär när små förändringar eller innovation inleds i en verksamhet. Radikala innovationer innebär när stora förändringar eller innovationer genomförs i verksamheten.

För ett företags fortsatta förmåga att kunna anpassa sig till konkurrensmarkanden är det enligt Vedin (1995) relevant att tillämpa rätt typ av innovation i sin verksamhet när förändringar eller förbättringar ska ske. Innovation är en process där nya idéer och rutiner kommer i bruk och bidrar med ny ”drivkraft” i processen. Vidare konstaterar Tidd m.fl. (2005) att det finns fyra olika perspektiv på innovation. Det första kallas *Product innovation* som innebär att ett företag genomför förändringar i sina tjänste- och produkt erbjudande. Andra perspektivet är *Process innovation* handlar om att företaget genomför förändringar i tillverkningsprocessen av sina tjänster och produkter. *Position innovation* tillämpas när ett företag förändrar uppfattningen av sina tjänster och produkter och byter image genom att sikta sig på en ny målgrupp. Med andra ord går riktningen åt ett annat håll än vad det var tänkt till en början. Det sista perspektivet på innovation är *Paradigam innovation* och går ut på att företaget inleder ett nytt tankemönster i arbetsplatsen och tillämpar nya rutiner i företaget.

När ett företag använder sig av innovation bör det införa en delaktighet mellan de anställda i företaget med hjälp av motivation och gemensam mål inriktning. Därefter är det relevant att hitta rätt personer och rätt arbetsgrupper som har den drivkraft som krävs för att skapa innovation. Men för att den innovativa förmågan bland personalen ska hålla är det lika väsentligt att skapa fram en kreativ arbetsmiljö för medarbetarna (Tidd m.fl. 2005). Även Ekvall (1998) anser att det innovativa klimatet i ett företag har en avgörande betydelse för hur innovativa medarbetarna blir. Den första kännetecknen av ett innovativt klimat i ett företag är när medarbetarna känner sig identifierat med företaget och dess mål, samtidigt som medarbetarna upplever utmaningar och meningsfullhet i sin arbetsroll och i sina arbetsuppgifter. Ett innovativt klimat i en verksamhet kan även kännetecknas av när personalen presterar och engagerar sig för att åstadkomma nya möjliga lösningar till olika typer av dilemman. Vidare menar författaren att även möten kan vara ett sätt för att skapa innovation i företagen, då samtliga närvarande i mötet kommer till tals och delar med sina kunskaper och erfarenheter och inte förrän dess blir möjligheterna stora att nya idéer ”kläcks” mellan medarbetarna. Detta är en förutsättning för att samtliga i verksamheten till stor del ska befinna sig i en arbetsmiljö där idéer och tankar ständigt bollas i luften, vilket enligt

författarna leder till ökad kreativ förmåga hos varje enskild individ. Därför menar författaren att kreativiteten är en förutsättning för innovationen. Vidare konstaterar författaren att den friska arbetsatmosfär där öppenhet och positiv attityd råder har även en betydelse i vilken grad innovation skapas i verksamheten. Då sådana arbetsatmosfärer bidrar med att medarbetarna får viljan att ta risker och ser dessa risker som utmaningar istället för hot.

Tidd m.fl. (2005, kap 2) beskriver steg för steg olika funktionella sätt på hur innovation kan komma i tillämpning för företagen, vilka beskrivs i punktform nedan.

- *Signal processing* innebär att ett företag börjar med att analysera marknaden och läser av omgivningen för att få kännedom kring möjligheter och hot.
- *Strategy* handlar om att tolka signaler och planera in nya strategier över innovationen som ska införas i företaget.
- *Resourcing* innebär att företaget gör en översikt över vilka resurser som det är i behov av och därefter gör en planläggning på hur dessa resurser kan anskaffas, exempelvis nya kunskaper.
- *Implementation* är lanseringsprocessen, där företaget går ut med sin produkt/tjänst på den interna respektive externa marknaden.
- *Learning and reinnovation* är det sista steget i denna innovationsprocess och handlar om att företaget ska lära sig av sina misstag och framgång. Företaget får inte kännedom kring dessa förrän uppföljningar gjorts utav det företaget åstadkommit.

3.1.1 Förändringsledning

Som tidigare har benämnts medför innovation med olika typer av förbättringar och förändringar i en verksamhet, därför anser Albinsson (2002) att det är relevant att verksamheter förvandlas till en lärande organisation. En lärande organisationer innebär att företag anpassar sig genom att ha system för att möjliggöra nya förändringar. För att en verksamhet ska kunna betraktas som en lärande organisation är det viktigt att verksamheten inte förlitar sig på att sina nuvarande strategier är tillräckligt bearbetad för den kommande framtiden. Utan företagen måste redan idag börja tänka på morgondagen och lägga upp nya strategier anpassat till omvärlden om företaget vill utvecklas mot den positiva riktningen. Vidare hävdar författaren att ett företags överlevnad inte enbart är baserat på anpassade strategier och utveckling, lika viktigt är det för företaget att ha kännedom kring sina interna respektive externa styrkor och svagheter. Företaget måste kunna vara bättre och ligga steget före än sina konkurrenter både när det gäller erbjudande, hitta lösningar på problem, kvalitet och pris.

För att närma sig en lärande organisation menar författaren att det är viktigt att företagen tillämpar de fyra stegen i processen. Det första steget är *anpassning* som innebär att företagen i förväg planerar vilka möjliga anpassningar som måste införas inför den snara framtiden. Andra steget är att göra en omvärldsbevakning, som hjälper företagen att kunna bevaka sina konkurrenter och sin omgivning, och på så sätt kunna avgöra om behov av förändringar i verksamheten finns. Steg tre handlar om *andra lärandes granskning* och går ut på att verksamheten lär sig av andra i form av att ta in nya kunskaper och förbättrat metodik i arbetssätten genom att ha observerat i andra företag och individer i sin närhet. Ett annat sätt att lära sig av andra är

genom en *benchmarking*, då företag istället jämför sig med andra verksamheter som är från samma eller annan bransch och ser dessa verksamheter som förebild att leva upp till.

Ahrenfelt (2001) tar upp två olika typer av förändringsmetoder som ett företag kan tillämpa. Den ena kallas för *förändring av första ordningen* och den andra kallas *förändring av andra ordningen*.

- ***Förändring av första ordningen*** kommer i tillämpning när ett företag känner behov av små förändringar eller förbättringar av något som redan existerar i företaget. Det kan gälla allt ifrån förbättring av arbetsupplägg, värderingar, service, tjänster eller produkter. Dessa förändringar eller förbättringar genomförs i kombination av dem gamla med dem nya, på så sätt håller företaget kvar till sitt gamla system och egenskaper.
- ***Förändring av andra ordningen*** kommer däremot i tillämpning när ett företag känner behov av förändring eller förbättring av hela systemet som existerar i företaget. Denna typ av förändring kräver att företaget tänker utanför sin tanke ram och använder sin kreativa förmåga i maximal. Den här metoden är svårt att införa då den kan få mycket motstånd av personal.

3.2 Kunden

Kunden är vårt andra teoretiska perspektiv vi valt att studera närmare och i detta moment presenterar vi kundens betydelse för företagen. Vi kommer även att ta upp området tjänster och service.

Ekvall (1998) framhävde som upprepas för en andra gång att innovation kan behövas tillämpa för att åstadkomma olika problemlösningar. Kotler (2004) konstaterar att kunden har en ingående betydelse för en verksamhets framgång och därför är det relevant att företagen anpassar sig och tillfredställer sina kunder. Detta kan åstadkomma genom att snabbt lösa kundens dilemma och på så sätt satisfiera kunden. Författaren menar att kunden har en avgörande roll på marknaden för hur ett företag uppfattas. Det är viktigt att företagen tar väl hand om sina kunder, allt eftersom konkurrenterna är många och på så sätt blir det lätt för kunden att vända sig till det företag som erbjuder det bästa alternativet. Därför har behovet för företagen ökat att fokusera på kunden och lägga ner mycket arbete på hur företagets kunder kan bli tillfredställda. Vidare hävdar författaren att kundens köpprocess är bl.a. baserat på vilket intryck och vilken service kunden fått av verksamheten, dessutom avgör kvaliteten av kundens tidigare köp av vara eller tjänst. Även mun-till-mun metod har en inflytande på kundens beslut av köp, som innebär att kunden får höra talas om företaget genom andra bekanta. För att bli kundens valmöjlighet anser författaren att det är viktigt att företaget leverera med bra kvalitet, värde och service.

Vidare påstår Kotler (2004) att det är viktigt för ett företag att ta vara på sina befintliga kunder, allt eftersom det kostar företagen stora summor att hela tiden söka efter nya kunder. För att behålla sina befintliga kunder är det bra om företaget specialiserar sig på den enskilda kunden och på så sätt få kännedomar kring kundernas köpvanor. Ett annat sätt för att behålla sina kunder är genom att företaget fortsätter att erbjuda kunden de tjänster eller produkter som kunden efterfrågar. Dessa taktiker ska enligt författaren hjälpa företagen att frambringa lojalitet hos kunden. Att företagen har kännedom kring kunden värderingar är ännu ett sätt enligt Kronstam

(2002) att behålla sina befintliga kunder. Med kundvärdering menar författaren hur kunden ser på saker och ting och vad kunden anser vara bra respektive dåligt, vilket kan vara en grundfaktor att tillfredsställa kunderna. Vidare menar författaren att det inte räcker med att ett företag uttalar sig om vilka tjänster eller service som företaget erbjuder eller gör uttalande om medarbetarnas höga kompetensförmåga, utan det är kunden som måste uppleva och bekräfta detta faktum och inte förrän dess blir det bekräftat.

3.2.1 Tjänster och service

En tjänst är något ett företag erbjuder sina kunder efter kundernas behov och önskemål. Tjänster som erbjuds från ett företag kan både skilja och likna andra tjänsteföretag. Därför blir det enligt Grönroos (2002) viktigt för det enskilda företaget att hitta ett koncept om hur företaget kan särskilja sig från sina konkurrenter.

Tjänsteerbjudanden kan vara uppdelade i två delar, den ena kallas för huvudtjänsten och den andra för bitjänster.

- **Huvudtjänster** är de tjänster som företaget under flera år erbjudit till sina kunder och kommer även i den fortsatta framtiden att erbjuda, trots att nya tjänster har inlett i företaget. Med andra ord kommer företaget alltid att utgå ifrån sina huvudtjänster, som kan anses vara kärnan till tillfredsställda kunder.
- **Bitjänster** är de tjänster som företaget erbjuder utöver sina huvudtjänster. Denna typ av tjänst innebär att företaget erbjuder något ”extra” till sina kunder, och på så sätt kan företaget skilja sig från konkurrenterna och få nöjda kunder.

3.3 Företagskultur

Företagskultur är vårt tredje teoretiska perspektiv som vi valt att studera närmare.

”Ska vi skapa hållbara företag med växande värden, måste vi aktivt arbeta med företagets kultur och värderingar”
(Kronstam, 2002, s.9)

Perspektiven är många på vad kultur och värdering står för, som tillsammans skapar en unik företagskultur för det enskilda företaget. Scheins (1997) ser företagskultur som ett koncept till framgång och detta koncept ska hjälpa företagen att uppnå förbättringar och hitta hemligheterna bakom verksamhetens överlevnad.

Enligt Baker i Alvesson (2001, s.69-71) är det viktigt att ett företag och dess kultur har tydliga normer och värderingar som därefter ska utnyttjas som ett funktionellt underlag till ett bra samarbete, lyckad lönsamhet, en väl orientering mot kundservice och en öppen arbetsatmosfär. I en innovationsprocess bör en delaktighet införas mellan personalen med hjälp av motivation och gemensam mål inriktning, som tidigare har benämnts av Tidd m.fl. (2006). Företagets normer och värderingar ska också få den enskilda medarbetaren att känna sig stolt och nöjd med sina arbetsuppgifter, men också med det som företaget i helhet står för. Medan Barney och Pfeffer i

Alvesson (2001, s.69-71) anser att kulturen i det enskilda företaget är unik och är svår att kopiera, på så sätt kan kulturen vara en funktionell drivkraft för konkurrensen. Kronstams (2002, s.19) menar att *"värderingarna blir vad de är avsedda för, att styra den framtida utvecklingen och skapa hållbarhet för företaget, dess mål och strategier"*, samt hur medarbetarna trivs och handlar i sin arbetsplats. Därför anser författaren att det är viktigt att samtliga i företaget känner igen sig själva i företagets värderingar och normer och på så sätt kan ett företag lyckas skapa en företagskultur där alla har viljan att prestera och engagera sig för att lyckas. Vidare menar författaren att en individs värderingar står för dennes attityder och beteende, de val i livet som individen tar och vad som anses vara bra respektive dåligt. Därför blir det avsevärt viktigt att personliga värderingar går ihop med företaget värderingar. En företagskultur är bl.a. till för att frambringa upplevelse av gemenskap mellan medarbetarna och denna gemenskap ska i sin tur resultera ett öppet arbetsklimat där personalen delar med sig sina upplevelser, kunskaper och erfarenheter via öppna kommunikationer. Alvesson (2001) betonar däremot att företagskulturen hänger i stort sätt ihop med hur de sociala relationerna i arbetsplatsen upplevs.

Kronstam (2002) konstaterar att en ledare i ett företag har en avsevärd betydelse för företagskulturen samt vilka handlingar som gäller i företaget. En lyckad rekrytering kännetecknas av när en ledare anställer en person med individuella värderingar som går ihop med företaget värderingar, samt när den nya medarbetaren trivs med sin arbetsroll och sina arbetsuppgifter. En misslyckad rekrytering är det motsatta, d.v.s. när medarbetarens värderingar krockar med företaget värderingar, vilket leder till missnöje och minskad prestationsförmåga och till uppsägningar. Även Schein (1997) menar att ledaren kan både ha en positiv respektive negativ inflytande på företagskultur och i vilken grad gemenskap upplevs i arbetsplatsen, då ledarens attityd och beteende mot personal kan ha en avgörande del i denna upplevelse.

3.4 Teamarbete

Teamarbete är vårt fjärde teoretiska perspektiv och inom teamarbete kommer vi att ta upp områden som kompetens och kommunikation.

"Fler färdigheter än yrkeskompetens kommer att bli avgörande för ett företags framgång och beredskap att möta framtiden. En sådan färdighet är just förmåga att arbeta i grupp" (Jonsson, 2001, s.22).

Enligt Katzenbach & Smith i Hallberg & Nilsson (1998, s.35-36) är begrepp som kunskap och gemensam syfte, mål, arbetssätt och ansvar bakomliggande faktorer till bildande av ett lyckat teamarbete som tillsammans kan skapa innovation och därmed bli konkurrenskraftiga i arbetsmarknaden. Genom öppna diskussioner, överenskommelse och tillit till varandra åstadkommer ett team en väl funktionell arbetssätt, där teammedlemmar känner ett gemensamt ansvar för att utföra uppgiften på bästa möjliga sätt för att åstadkomma samarbetsvinster. Apropå detta har det blivit allt mer väsentlig enligt Eisele (2007) att teammedlemmar anstränger sig för att hålla en god sammanhållning i teamet för att därefter behålla engagemanget. Ett team ska med andra ord skapa och lära sig tillsammans. Genom att inleda teamarbete där olika kunskaper och erfarenheter hålls samman bör den enskilda individen lära sig att dra nytta av de olika kvalifikationerna som existerar i teamet. Hur väl ett teamarbete fungerar beror dessutom på de yttre omständigheterna så som hur väl företaget är organiserat och väletablerat, hur konkurrenskraftigt företaget är och om företaget värderingar passar ihop med medarbetarnas värderingar. Dessutom påverkas teamarbetets resultat av i vilken grad företaget skapar goda

föresättningar till utveckling för teammedlemmarna (Jonsson, 2001). Företagen kan vara i behov att skapa dessa möjligheter till personal då Hallberg & Nilsson (1998) skriver att företagen idag befinner sig i en tidsperiod där behovet blivit större av effektivitet, snabba besluttande och utveckling. Enligt Jonsson (2001) går dessa behov att satisfieras genom att företag inleder teamarbete där anställda kompletterar varandra med hjälp av de olika kvalifikationerna som råder i teamet. Vedin (1995) håller med förgående resonemang och anser att det dock ligger en enorm kraft för ett företags innovativa framgångar att ta del av medarbetarnas idéer och låta dessa komma i bruk. Därför blir förväxlandet mellan idéer och åsikter mellan medarbetarna en viktig tillämpning i verksamheten.

Det handlar enbart inte om att företagen ska skapa utvecklingsmöjligheter för sina anställda eller låta medarbetarna ta del av varandras erfarenheter och idéer, lika viktigt menar Hallberg & Nilsson (1998) att företagen bör ge sina anställda stora handlingsfriheter där de själva för möjlighet att kunna strukturera upp sitt arbete. Att ge sin personal denna möjlighet anser Tidd m.fl. (2005) att detta kan öka den enskilda medarbetarens innovations- och kreativitets förmåga. Alvesson (2001) menar att det är viktigt att personalen får känna självständighet i sitt arbete, då detta kan påverka anställdas prestationsförmåga och i vilken grad de känner sig tillfredställda med sitt arbete. Utöver medarbetarnas självständighet och handlingsfrihet anser Kronstam (2002) att medarbetarna måste känna en meningsfullhet i sitt arbete.

Det finns både för- och nackdelar med teamarbete. Enligt Ekvall (1998) ligger fördelar bl.a. i att olika kvalifikationer kommer i tillämpning vid problemlösningar. Olika förslag och idéer från personalen ökar kreativitets- och innovativa förmågan hos den enskilda individen och som helhet i teamarbetet. Nackdelar kan bl.a. vara att vissa i teamet dominerar mer än andra, vilket kan medföra att dominant individer styr och bestämmer (Jonsson, 2001). Följaktligen kan sådana nackdelar medföra till konflikter och enligt Chang (1994) är det mycket vanligt att konflikter uppstår i ett team, som har en negativ inflytande på både företags- och arbetets framgång.

Konflikter kan uppstå på grund av olika anledningar, en del av dessa är när *”teammedlemmarna går in i ett vinn eller förlorar spel, dem vill hellre vinna än lösa problem, teammedlemmarna går ihop i smågrupper och vägrar kompromissa, teammedlemmarna ser inget behov av att man uppnår gemensamma mål, de stärker sina positioner, begränsar sin kommunikation och minskar samarbetet”* (Chang, 1994, s.41). En annan faktor som kan orsaka konflikt enligt Lenéer Axelson & Thylefors (2005) är när individuella uppfattningarna om arbetsmetoder, makt fördelning, prestationskrav krockar med varandra som tar allt för mycket uppmärksamhet. Författarna menar att detta kan leda till svårigheter att få teamet att sträva efter gemensamma mål. Företagen som vill avhålla sig från sådana negativa situationer måste redan under den tidiga fasen ingripa mot en konfliktlösning. Ett stort ansvar ligger hos de involverade individerna för att agera mot lösning. Det är nödvändigt att samtliga kommer i tals och uttrycker tydligt och öppet om sina känslor och synpunkter för att missförstånd och argument ska kunna utredas (Chang, 1994).

3.4.1 Kompetens

Under rubriken Teamarbete har somliga författare framhävt att det är relevant att dra nytta av varandras kvalifikationer när man arbetar i ett team, vilket kan medföra till att verksamheten blir mer innovativt och mer konkurrenskraftig. Hansson (2005) anser att en viktig konkurrensfaktor ligger i personalen kompetensutveckling, därför har det blivit allt mer väsentlig att företagen tar till sig nya kunskaper i verksamheten för att hålla sig kvar på konkurrensmarknaden. Begreppet kompetens har sitt ursprung från latinska *”competere”*, vilket står för tillräcklighet. Enligt Brodin (2005) kan kompetens uppfattas olika och stå för olika innebörd så som duglighet, tillräcklig skicklighet eller förmåga. I och med att kompetens är ett begrepp som inte är entydig pågår

fortfarande forskning på definiering av kompetens, samt utforska om vilka behov av kompetens som kan efterfrågas under den kommande tiden (Alarik, 1988).

Hansson (2005) menar att en sammansättning av egenskaper, kunskaper, värderingar, attityder, erfarenheter och beteenden, hos en individ står för den individuella kompetensen, som oftast är en avgörande faktor i kärnkompetensen. Kärnkompetens är en sammansättning av det enskilda företagets unika egenskaper som skiljer sig från konkurrenterna. Unika egenskaper kan vara allt ifrån företagets förmåga i flexibilitet, förmåga att snabbt anpassa och reagera på förändringar, hög engagemang och kompetens bland medarbetarna. Kompetensen hos en enskild individ och kärnkompetensen i företagen skiljer sig från person till person och från företag till företag, därför är det relevant att hitta rätt person med rätt kompetens till rätt arbetsplats. Vidare konstaterar författaren att när en medarbetare får möjlighet till kompetensutveckling växer även denna person som individ, vilket kan bidra med ökat engagemang och prestation, som i sin tur kan stå bakom det goda resultatet i företaget. För att åstadkomma ett sådant läge är det viktigt att företaget ger sin personal stor frihet då de mer eller mindre själva får avgöra hur de vill utvecklas kompetensmässigt. Detta är enligt författaren ett sätt för både företaget och dess medarbetare att bli medvetna om vilka kunskaper som brister internt i verksamheten. Alarik (1988, s.99) skriver att *”företagets resurser och kompetens ställs i relation till den utveckling som sker i omvärlden”*, därför blir det allt mer väsentligt att företagen ständigt analyserar vilka kompetenser som saknas och finns och som bör ytterligare utvecklas.

3.4.2 Kommunikation

Chang (1994) påstår att kommunikation har en ingående betydelse för teamets funktion i helhet. I och med att teammedlemmar kommunicerar öppet med varandra ökar möjligheterna till verksamhetens framgång, då medarbetarna delar med sig sina synpunkter, idéer och tankar med varandra, som ökar kreativa förmågan. Team som inte kommunicerar med varandra leder till splittring och bristande engagemang i gruppen, vilket kan komma påverka företaget i helhet. Begreppet kommunikation härstammar från den latinska *”communicare”*, vilket står för gemenskap och att individer delar med sig, allt ifrån information, känslor, erfarenheter och handlingar. Kommunikation går att genomföra på olika sätt så som i tal, skrift, bilder, symboler, teckenspråk, men så länge sändaren tydligt kan visa sitt budskap och mottagaren förstår innebörden av budskapet, inte förrän då har man inlett en kommunikation enligt Brodin (2000).

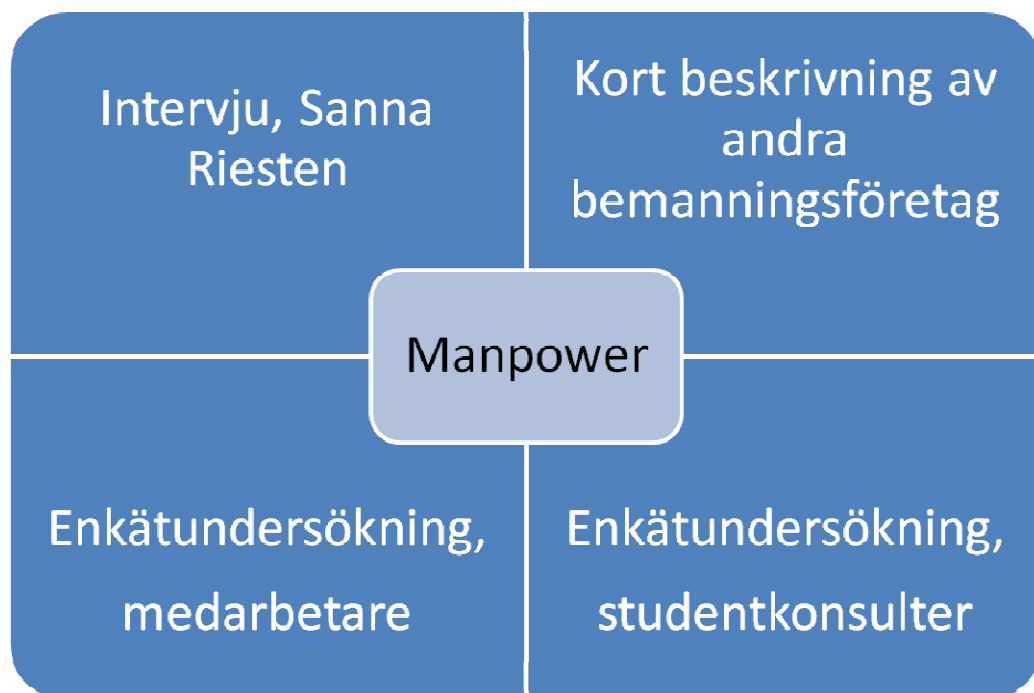
Enligt Ahnfalk och Lindström (1997) är kommunikation en relevant faktor till en lyckad affär mellan företag och dess kunder. Ett sätt för företagen att skaffa sig kunskap om sina kunder är genom att lyssna och införa öppna samtal där en hel del information om parternas erfarenheter, kunskaper, kompetens, kultur och värderingar förmedlas. Vidare konstaterar författarna att det är relevant att ett företag i helhet presentera sig som ett seriöst företag, där även medarbetarna representerar sig att vara seriösa med kundens uppdrag för att vinna deras förtroende, vilket är möjligt att åstadkomma med hjälp av öppna och tydliga kommunikationer med kunderna. En annan typ av kommunikation som ger framgång i en verksamhets resultat kallas för den tydliga kommunikationen, som innebär att ett budskap förmedlas i syfte att det ska vara så konkret och entydigt som möjligt för att minska möjlighet till missförstånd. Det är viktigt att medarbetarna tydligt framhäver sitt intresse för uppdraget med att ställa frågor och tydligt redovisa hur planen ser ut till genomförandet av uppdraget, samt att stå för det som lovas.

4. EMPIRI

I detta kapitel börjar vi med att kort redovisa om Manpower. Vidare fortsätter vi med att presentera 5 övriga ledande bemanningsföretag i Sverige. I slutet av detta kapitel presenterar vi svaren från intervjun, samt svaren från enkät 1 och enkät 2. Svaren på både intervjun och enkäterna har kategoriserats under olika ämnen som behandlas efter vår teori.

EMPIRIMODELL

Denna modell ger en överblick hur vi delat upp vår Empiri kapitel och vilka delar vi kommer att behandla.



Egen bearbetning, 2008

4.1 Manpower

Manpower är ett bemanningsföretag som vill uppfattas som ett seriöst och löftesrikt företag med förmågan att kunna anpassa sig till framtiden och med det vill företaget visa att det är innovativt, då verksamheten använder sig av kreativitet i sina snabbtänkanden och i lösningar till kundens problem. Manpower vill även bli uppfattade som ett företag med förmågan att också kunna anpassa sig till samtliga kundföretag oavsett storlek och lokalisering. I och med att Manpower har en stor kundkontakt ökar detta företags potential att kunna förutspå hur marknaden fungerar, hur företaget bör hantera förändringar och hur det kan ta vara på möjligheterna. Dessutom vill Manpower bli ansedd för att ge människor det som de söker efter inom arbetsmarknaden, genom att vara lyhörda. Team är ett betydelsefullt begrepp för Manpowers arbetsfunktion. Lika viktigt för företaget är jämställdheten i form av kön, ålder, kompetens och nationalitet. Manpower är enligt dem en verksamhet som ska respektera och behandla samtliga medarbetare och kunder jämställt (Manpowers reklamblad).

Manpowers värderingar går ut på att: *”Det är viktigt att alla som jobbar här har en gemensam värdegrund. Dessa värderingar vägleder våra beslut och handlingar och leder i sin tur till framgång och goda resultat. People, knowledge och innovation gör att vi blir bäst på det vi gör”* (Manpowers reklamblad).

People står för att Manpower tar hänsyn till människor och deras arbetsituationer genom att respektera, lita och stödja den enskilde individen. På så sätt anser företaget att kunna förverkliga människornas mål i arbetslivet. Med *Knowledge* menas att Manpower är lyhörda och tar emot den information företaget kan vara i behov av, vilket ska leda till att Manpower får ökad möjlighet till förbättringar på tjänste- och relationsutvecklingar, detta i samspel med deras egna kunskaper, profession och resurser. Med *Innovation* vill Manpower visa att utmaningar och att tänka nytt är något som används i vardagen. Att lösa problem och våga prova nya saker ska vara Manpowers styrkor. Genom sin innovativa förmåga ska Manpower fortsätta att utvecklas (Manpowers reklamblad).

4. 2 Kort beskrivning av andra dominerande bemanningsföretag i Sverige

4.2.1 Proffice

Proffice var till en början skrivbyrån Snabbstenografen, som erbjöd skrivbyråttjänster och uthyrning av sekreterare i Stockholmsområdet. Företaget grundades av Berit Flodin 1960 i Stockholm. År 1989 byttes namnet från Snabbstenografen till Proffice, som idag har över 100 kontor i Sverige, Danmark och Finland. Visionen är att förbli det mest efterfrågade bemanningsföretaget i Norden. Proffice värderingar är mod, att våga prova på nya saker, närhet, att vara lyhörd och ha vetskap om sina kunder, handlingsfrihet, val av kunder är stort och driv, handlar om att fortsätta utveckla sig och behålla initiativ. Proffice erbjuder personaluthyrning, satsar på långa uppdrag, rekrytering, hitta rätt person till rätt arbetsplats och karriär och utveckling, hitta rätt kompetens till rätt arbetsuppgifter (Proffice hemsida, 2008).

4.2.2 Adecco

Adecco är registrerat i Schweiz och är ett internationellt bemanningsföretag, som finns utspritt i ca 70 länder med omkring 6 600 kontor. I Sverige finns det omkring 50 Adecco kontor. Enligt Adeccos beräkning sysselsätter företaget i helhet omkring 700 000 personer varje dag, samt lyckats få ihop omkring 3 miljoner människor som arbetar för företaget. Adecco är ett företag som sätter den enskilda individens utveckling och kundens behov i främsta fokus, och en vision att Adecco ska förbli det självklara valet av bemanningsföretagen. Företaget i helhet bygger på fyra granskade värderingar som är ansvar, respekt, ärlighet och integritet (Adecco hemsida, 2008).

4.2.3 Academic work

Academic work är en relativt ung bransch som grundades år 1998 av tre studenter, som hade en affärsidé som gick ut på att erbjuda studenter en hemsida där dem hade möjlighet att söka extra jobb vid sidan av sina studier. Företaget börjades med att drivas i ett rum på högskolan KTH (Kungliga tekniska högskola) och idag blivit ett av dem största bemanningsföretag i Sverige sedan januari 2007 började sin resa med att expanderar företaget internationellt och på nya marknader. Från tre medarbetare har Academic work idag över 240 medarbetare i Sverige som arbetar internt. Med andra ord har företaget vuxit kraftigt under dem 10 åren. Företagets drivkraft ligger i interna personalernas långvariga erfarenhet, specifika målgruppskänedom och gedigna kandidatbas som ökar förmågan bland personalen att kunna matcha företagspersonal behov med ung, ambitiös och kompetent personal (Academicwork hemsida, 2008).

4.2.4 Poolia

Poolia grundades år 1989 och är idag ett företag med vision bli ett av Europas mest framgångsrika bemanningsföretag inom rekrytering och uthyrning. Poolia är etablerad i dem nordiska länderna. Företaget har idag omkring 2000 interna medarbetare i ca 20 städer i Sverige, Danmark, Finland, Storbritannien och Tyskland (Poolia hemsida, 2008).

4.3 Intervjusvar

Kontorschef – Sanna Riesten

Vi valde att intervjua Sanna Riesten som är kontorschef för Manpower kontoret i Västerås. Hon ställde gladeligen upp på en intervju och svarade öppet på samtliga frågeställningar.

4.3.1 En roll som ledare

Sedan 9 år tillbaka har Sanna Riesten arbetat för Manpower i städerna Uppsala och Stockholm och under de 3 senaste åren har hon arbetat som kontorschef för Manpower kontoret i Västerås. Som en ledare ansåg Sanna Riesten att det ligger en stor fördel i att alltid vara närvarande på arbetsplatsen då hon på plats kan motivera, stötta och informera sin personal. Hon kände även att det ligger i hennes ansvar att se till att ett obligatoriskt möte hålls en gång i veckan där personalen på kontoret tar del av viktiga informationer, diskuterar kring de gemensamma målen som samtliga ska sträva efter för att uppnå. Ett av syften med möten är för att öka motivations- och samarbetsförmåga hos personalen. Vidare talade Sanna Riesten om att när en person blir anställd för Manpower får denne ta del av en intern kurs som kallas ”Living the Manpower brand”. I denna kurs får den nya anställda ta del av Manpowers värderingar vilka är people, knowledge, innovation, som tidigare har nämnts. I kursen får den nya medarbetaren även lära sig hur man på ett professionellt sätt hantera affärsrelationer och hur man gör goda affärer med sina kunder. Enligt Sanna Riesten byggde hon upp sina arbetsvärderingar genom denna kurs, som senare gav inflytande på hennes personliga värderingar. Idag arbetar kontorschefen med hänsyn till att vara ärlig, rak på sak, professionell, lyhörd och kommunikativ. Vidare konstaterade Sanna Riesten att som en ledare ser hon till att finnas där för sin personal och ger de det stöd och den hjälp som de är i behov av, då hon menade att *”ibland kommer företaget in i svackor som gör att det blir en svår situation för företaget i helhet”*, därför kan det vara viktigt att medarbetarna får tid att prata ut om sina känslor och aktuella problem.

4.3.2 Förändringsledning

I dagsläget är Manpower mer generaliserade än specialiserade inom sina arbetsområden. Ett önskemål från kunderna var att kontoret bör bli mer specialiserade inom företagets arbetsområden genom att öka kunskapen kring samtliga arbetsområden än att enbart ha allmän kunskap kring dessa områden. Kontoret ska nu till årsskiftet utvecklas efter kundernas önskemål och bli allt mer specialiserat inom de olika områdena. En årsplanering inför 2009 är på gång och i denna planering står det bl.a. vilka mål som ska uppnås inför den kommande tiden.

Vidare fortsatte kontorschefen att göra uttalanden om Manpower har påverkats negativt av konjunktursvängningarna då företaget har behövt varsla 140 interna medarbetare från olika orter. Hon fortsatte med att berätta om att Manpower kontoret i Västerås är ett av de ledande bemanningsföretagen i sitt verksamhetsområde. Hon berättade även att kontoret har lyckats komma undan från dem negativa konsekvenserna med att behöva varsla sin personal p.g.a. lågkonjunkturen. Kontorschefen menade *”vi har behållit både lönsambeten och orderläget på kontoret mycket p.g.a. vi inte bara har ett fåtal stora kunder utan även många små.”*. En annan anledning till att kontoret lyckats hantera konjunktursvängningarna beror på att personalen bearbetar marknaden extra mycket just nu och därefter anpassar sig till olika tjänsteutbud till kundens behov. Dessutom konstaterade hon om att personalen lägger ner mycket arbete med att erbjuda kunden ”det lilla extra” så att kunden känner sig välhandtagen. Sanna Riesten menade att det är viktigt att i den svåra situationen som påverkat övriga Manpower kontor att hon stöttar och ger mod till

sina medarbetare att fortsätta kämpa på med att hantera lågkonjunkturen. Även i dagsläget har kontoret en väldigt hög trivsel och en god arbetsatmosfär. Nu är frågan enligt Sanna Riesten i fall den höga trivselen och den goda arbetsatmosfären kommer att hålla trots att lågkonjunkturen har inlett i landet, samt efter den stora omställningen som kommer att införas år 2009 på kontoret.

4.3.3 Kunden

Personalen på kontoret arbetar vardagligt väldigt hårt för att behålla Manpowers dominerande position och det goda ryktet som företaget har. Kontorschefen fortsatte med att berätta för att behålla denna position är det relevantt att de ständigt arbetar med att försöka *”ligga ett steg före konkurrenterna och har förmågan att kunna förutspå den snara framtiden”*. En årlig uppföljning brukar genomföras med olika typer av frågeställningar som bifogas till varje kund och konsult som kontoret har. Detta i syfte för att få värdefull feedback som därefter hjälper kontoret att kunna bevaka och anpassa sig till de olika villkor och önskemål som kommer från kunderna och konsulterna. På så sätt har kontoret enligt Sanna Riesten lyckats tillfredsställa sina kunder och konsulter genom åren. Manpowers huvudtjänster som erbjuds till företagskunderna är rekrytering, uthyrning, outsourcing, konsulter och omställning. Utöver dessa huvudtjänster berättade hon om att kontoret även lägger ner mycket tid på att erbjuda sina kunder ”det lilla extra” som ska ge kunderna en ”wow-upplevelse” av Manpower. Denna ”wow-upplevelse” ska komma genom att personalen erbjuder sina kunder och konsulter ”det lilla extra” i service, villkor, avtal, beteende, attityd eller via kommunikation, som i sin tur ska få kunderna och konsulterna att känna sig extra uppskattade och välbemötta.

4.3.4 Teamarbete

Sanna Riesten framhävde tydligt under intervjuens gång att Manpowers värderingar är företagets främsta styrka och nyckel till framgången. Likaså ansåg hon att personalen och arbetsteamet på kontoret har en stor del till kontorets framgång och det goda arbetsklimatet, då personalen och arbetsteamet har en stor handlingsfrihet och en hög grad av självständighet i sina arbetsuppdrag.

Vidare berättade kontorschefen om att Manpower är ett resultatorienterat bemanningsföretag, med detta menade hon att intäkter ska täcka kostnaderna. I och med att arbetsområden på kontoret är indelat i fem olika arbetskategorier, dvs. konsultchefer, rekryterare konsulter, kandidatansvariga och kundansvariga har denna uppdelning i enstaka fall lett till intern konkurrens mellan medarbetarna. För att få en god sammanhållning mellan samtliga på kontoret påpekade kontorschefen att det är relevantt att kontoret använder sig av teamarbete så mycket som möjligt för att öka möjligheterna att riva ner murarna mellan de olika arbetskategorierna. Vilket möjligtvis leder till att samtliga lägger mer fokus på att sträva efter ett gemensamt mål. Bortsett från att arbetsområdena är uppdelade är arbetsuppgifterna provisionsbaserade, vilket också i enstaka fall medfört till intern konkurrens och små konflikter mellan medarbetarna.

När en konflikt uppstår på arbetsplatsen ansåg Sanna Riesten att hon som en ledare snabbt måste agera och ta tag i konflikter medan den befinner sig i ”fakta-fasen”, dvs. starka känslor och diskrimineringar inte har tagit över situationen, vilket gör det lättare att utreda konflikten. Hon börjar med att inleda ett möte med de involverade personerna och låter de diskutera sig fram till lösningar, medan hon överblickar situationen men nödvändigtvis kan hon komma med förslag. Konflikter med kunderna hanteras genom att Manpower erbjuder ”kundgaranti”, som innebär i fall kunden inte bli nöjd med de inhyrda konsulterna som kommer från Manpower får kundföretaget pengarna tillbaka. Denna metod har resulterat färre uppstådda konflikter med kundföretagen, berättade kontorschefen. Ett uttal från kontorschefen såg ut på följande sätt *”Manpower hanterar konflikter både med sina medarbetare och kunder genom öppna och tydliga diskussioner”*.

Sanna Riesten avslöjade att de tidigare ledarna på kontoret under många år har arbetat hårt för att få personalen att samarbeta med varandra och sträva efter gemensamt mål. Sedan ett par år tillbaka har kontoret lyckats med att få ett väl fungerande teamarbete, där samtliga känner ett gemensamt ansvar för att uppfylla företagets mål. I dagsläget stöttar medarbetarna varandra, ställer upp för varandra och delar en god relation med varandra. Som en ledare anser Sanna Riesten att det är viktigt att hon ofta påminner medarbetarna att de ska tänka på företagets bästa i helhet och inte låta den enskilda egoismen ta över.

4.3.5 Kompetens

Kontorschefen var tydlig med att anse att kontorets framgång beror bl.a. på att personalen har den rätta arbetsattityden och kompetensen som behövs för att åstadkomma ett positivt resultat. När Sanna Riesten rekryterar nya medarbetare till kontoret talade hon om att det är viktigt att hitta rätta egenskaper hos den sökande, vilket hon hittills känner att hon har gjort. En viktig egenskap som måste finnas hos den enskilda medarbetaren är den innovativa förmågan, d.v.s. att den anställda har förmågan och kompetensen att kunna tänka utanför ramarna, bryta ner gamla tankemönstren och komma på snabba och nya lösningar till problem. Allt eftersom personalens arbetssituationer i vardagen skiljer sig från dag till dag, då vissa arbetsdagar kan se kaotiska ut med problematiska dilemman som måste lösas inom kort varsel. Där bör varje medarbetare tillämpa sin kreativa förmåga på bästa lämpliga sätt, berättade Sanna Riesten.

Personalen på kontoret får möjlighet till kompetensutveckling framför allt genom interna kurser som hålls jämt under åren. Dessutom får personalen ta del av externa kurser om behovet visar sig finnas. Dock var kontorschefen tydlig med att anse när en medarbetare känner behov av ytterligare kompetensutveckling blir hon inget hinder för detta utan snarare ökar möjligheterna för den personen. Lika så berättade Sanna Riesten att samma villkor gäller även för resurskonsulterna, då hon uttalade sig *”skulle exempelvis en resurskonsult känna behov av ytterligare utbildning inom kassa, tar vi då kontakta med kundföretaget och förhandlar om saken”*. Vidare fortsatte Sanna Riesten att informera oss om att genom att personalen på kontoret sitter tillsammans i en stor lokal får samtliga möjlighet att ta del av varandras erfarenhet, upplevelser, kunskaper och idéer. Exempelvis hur man kan hantera olika situationer med sina kunder och arbetsuppdrag. Detta har enligt henne blivit ett annat sätt för personalen att kunna utvecklas kompetensmässigt.

4.3.6 Kommunikation

Arbetsituationerna på kontoret har förbättrats genom åren då personalen blivit mer involverade i kommunikationer. Interna möten som hålls på kontoret har i syfte att leda till öppna och tydliga diskussioner, där individuella tankar och åsikter förmedlas mellan personalen. Detta ökar enligt Sanna Riesten den kreativa förmågan bland medarbetarna genom att samtliga tar del av kollegornas idéer, erfarenheter och upplevelser, som i sin tur medför till att samtliga blir tillsammans innovativa. Hon har även lagt uppmärksamhet på att möten har ökat möjligheten till ett förbättrat samarbete mellan personalen. Vidare fortsatte Sanna Riesten tala om att i möten får den enskilda medarbetare en minut på sig att föra fram sitt dilemma, därefter försöker övriga anställda tillsammans komma på lösningar till dilemman, sedan går man över till nästa medarbetare och så fortsätter det på detta vis.

Möten är ett praktiskt sätt för samtliga på kontoret att kommunicera med varandra. Ett annat sätt för att kommunicera med varandra är via kontorets intranät. Intranät är en hemsida där enbart personalen och chefer kan komma åt. I denna sida läggs det upp relevanta informationer och nyheter som samtliga bör ta del av för att få en helhetsbild om vad som pågår internt respektive

externt och vad som kommer att införas i den snara framtiden. Men enligt kontorschefens uppfattning är det populäraste sättet att kommunicera på kontoret är via e-post, då man snabbt och på ett effektivt sätt kan kommunicera med varandra över meddelanden.

Vidare fortsatte Sanna Riesten berätta om att kontorets uppföljning inför 2008 visade sig att resurskonsulterna föredrog att hellre vilja kommunicera via sms än samtal. Apropå detta anpassar sig kontoret idag efter dessa villkor, just för att tillfredställa konsulterna. Kommunikation mellan de anställda, konsulterna och kunderna är med andra ord ett viktigt redskap för det lokala kontorets funktion. För att hålla den kommunikativa standarden med både sina resurskonsulter och företagskunder berättade Sanna Riesten om att kontoret brukar arrangera två gånger om året en fest så kallad "Mingel & middag" just för att öka möjligheterna för personalen att komma i kontakt med sina konsulter och företagskunder.

4.4 Svar på Enkätundersökning 1

Manpowers interna medarbetare

Vi delade ut enkätformulär med öppna frågeställningar till personalen på kontoret. Deltagarna fick omkring en vecka på sig för att svara på frågeställningarna.

4.4.1 Förändringsledning

När vi ställde frågan i vårt enkätformulär om vilka faktorer som kan ligga bakom kontorets framgång fick vi in många svarsalternativ. Somliga medarbetare i enkätundersökningen ansåg att framgången ligger bakom medarbetarnas professionalitet, engagemang, värderingarna, kreativitet och sammanhållningen mellan personalen. Dessutom ansåg en del att resurskonsulternas välgenomförda arbete som får kundföretagen att bli nöjda har en del med framgången med att göra. Att medarbetarna levererar med kvalitet och garantier till sina kunder, samt arbetar efter utsatta mål var enligt enstaka anställda andra bakomliggande faktorer till kontorets dominerande position. Kerstin skrev i sitt enkätformulär *"om jag ser i perspektivet för Västerås kontoret så tror jag en stor del handlar om engagerade anställda med driv, framåtanda och positivitet"*. Många medarbetare ansåg även att framgången ligger bakom personalens förmåga att kunna rekrytera rätt personer med rätt kompetens på rätt arbetsplats som får kundföretaget att bli nöjd och tillfredställd.

Trots medarbetarnas många kommentarer på faktorer som möjligtvis ligger bakom kontorets framgång fanns det lika många åsikter om hur kontoret kan ytterligare utvecklas och vilka brister kontoret bör ta hänsyn till för fortsatt framgång. Kontoret kan bl.a. utvecklas genom att inleda bättre kommunikation mellan centrala enheter och regioner, samt bli bättre på att samarbeta utanför kontorsgränserna vad gäller kunder och resurskonsulter. Andra utvecklingsmöjligheter enligt anställda var att arbetet bör ha mer struktur och ordning på processer, finna nya vägar till att finna nya kunder, samt fortsätta behålla nuvarande kunder och erbjuda ytterligare tjänster. Enligt Katarina var det viktigt att *"se till att följa med i utvecklingar och se vilka områden man bör satsa på"*. Andra positiva möjligheter för kontoret ligger i att personalen ska få utveckla sig inom arbetsområden som de inte jobbar med i dagsläget, exempelvis inom vård och omsorg. Linda kände att hon kunde bidra med utveckling genom *"analysera den marknad som jag arbetar med och försöka ligga steget före"*.

4.4.2 Kunden

I enkätsvaren framhövdes det tydligt att medarbetarna ansåg att kundens tillfredställelse har en väsentlig roll för kontorets framgång. Vid frågan om hur kunderna tillfredställs såg ett av svaren ut på följande sätt, Andreas *"jag vill tro att mina kunder uppskattar min ärlighet, snabbhet och det faktum att jag försöker presentera flera alternativ till lösningar på deras problem"*. Vidare påstod många medarbetare att det är relevant att börja med att skapa goda relationer och kommunikationer med sina kunder och resurskonsulter och detta genom att vara lyhörda, tillfredställa deras behov och önskemål samt leverera med god service och kvalitet. Ett sätt för kontoret att tillfredställa sina kunder är enligt Peter genom att vara *"lyhörda, anpassar våra tjänster för att göra allt det går för att få så bra kundnytta som möjligt"*. Ett ytterligare sätt enligt Karin att tillfredställa sina kunder är *"genom att alltid försöka att matcha kundernas behov av leveranstid, kvalitet och genom kontinuerliga uppföljningar och genom våra kundgarantier"*. Många medarbetare ansåg även att det är viktigt att kontoret har förmågan att kunna placera rätt resurskonsult med rätt kompetens på rätt arbetsplats, för att få kunden att bli nöjd med rekryteringsprocessen. Ett sätt för att ta reda på om kunden håller sig fast vid sin positiva inställning till rekryteringen är enligt Sandra *"vi gör uppföljningar för att veta att våra kunder är nöjda"*.

4.4.3 Företagskultur och värderingar

De flesta medarbetarna i enkätundersökningen kände att det är kollegorna på jobbet och de utmanande arbetsuppgifterna som får dem att trivas på jobbet, som i sin tur är en av anledningarna till den goda hållbara företagskulturen. Karls kommentar på hans trivsel var *"att vi tillsammans lyckas med våra målsättningar"*. Medan Susannas ansåg att hennes trivsel på jobbet berodde på *"att Manpower är resultatutrikat med klara och tydliga mål"*. En av de många kommentarerna på frågan om vad som får medarbetaren att trivas på jobbet såg ut på följande sätt, Katarina, *"mina kollegor, stimulerande arbetsuppgifter samt att jag känner att jag tillför något. Att jag själv har ett stort ansvar över mitt arbete och får ta egna beslut. Att jag hela tiden utvecklas"*. Somliga kände att det är provisionen, att få ta egna beslut och den goda arbetsmiljön med humor som får de att trivas på jobbet. Medan ett få tal anställda menade att få hjälpa människor och få stöd från chefen är faktorerna till trivseln, då en kommentar från en personal var *"en bra chef som involverar mig i verksamheten"* får Olle att trivas på kontoret.

Samtliga medarbetarna i vår enkätundersökning kände att det finns en koppling mellan deras individuella värderingar och Manpowers värderingar, då många anställda kände att de har levt upp till Manpowers värderingar genom att vara innovativa, tänka nytt och framåt, samt arbetar med en positiv inställning och ser möjligheter genom att komma fram till lösningar. Daniel skrev i sitt enkätformulär *"Jag försöker att ständigt tänka framåt och nytt, vill vara innovativ och presentera lösningar som tilltalar både kandidater och kunder. Försöker även att bygga goda och varaktiga relationer med samtliga samarbetspartners"*, medan David kommenterade *"jag är subjektiv, försöker vara innovativ och proffsig oavsett situation"*. Att bygga goda och varaktiga relationer med sina samarbetspartners, genom att vara engagerade, trevliga och glada är andra sätt att leva upp till värderingarna. Många av de som medverkade i undersökningen ansåg däremot när ett bra resultat stimuleras i företaget kan detta just bero på att medarbetarna lever upp till värderingarna. Pias kommentar på detta såg ut *"Manpowers värderingar kommer man i kontakt med i stort sett varje dag och ett bra resultat visar att man lever upp till företagets värderingar"*. Medan Agneta skrev i sin enkät *"Jag tycker att jag är påläst kring Manpowers värderingar bl.a. Living the Manpower brant. I allt jag gör försöker jag implementera och leva efter våra värderingar"*.

4.4.4 Teamarbete

Genom enkätundersökningen fick vi kännedom kring att teamarbete är ett viktigt begrepp för personalen på kontoret, då samtliga var ense om att teamwork bidrar till en positiv atmosfär på arbetsplatsen. En kommentar från Lisa såg ut på följande sätt *"teamwork är viktigt hos oss på Manpower, vi försöker att utbyta erfarenheter och hjälpa varandra i det dagliga arbetet för att få företaget att utvecklas hela tiden"*, och Pamela ansåg att teamwork påverkar kontorets framgång *"mycket, vi måste samarbeta för att nå bästa resultat"*. Fördelarna med teamarbete visade sig ligga i att man kan bolla idéer med varandra, se saker och ting från andra vinklar och kunna dra nytta av varandras kvalifikationer, vilket är ett effektivt sätt att nå målen, enligt somliga medverkande. Vissa anställda ansåg att de känner sig relativt starkare genom att arbeta som en grupp, medan andra ansåg att fördelar i teamwork låg i att man får god insyn i varandras arbetsuppgifter, vilket enligt Bosse kan leda till *"om någon blir sjuk så kan arbetsuppgifterna fortfarande skötas"*. Nackdelar med teamarbete var däremot inte många, då det omtalades av ett fåtal anställda att nackdelarna kan ligga i att det ibland finns för många viljor och åsikter i företaget, detta kan bidra till att besluttande tar längre tid, samt att starka personer får ofta sin vilja fram. Enstaka personaler ansåg att det inte fanns några nackdelar med teamarbete.

Däremot var samtliga enligt vår enkätundersökning ense om att när det väl dyker upp konflikter i arbetsplatsen är det relevant att ta tag i problemet omgående och att kunna diskutera sig fram till lösningar. Catrins lösning på konflikt är *"genom att reda ut vad som uppstått i en diskussion där alla inblandade får komma i tals"*. Det framkom även i enkätundersökningen att samtliga medarbetarna föreslog öppna kommunikationer för att lösa ett aktuellt problem. Ola ansåg att en konflikt går att lösa genom att involverade individer *"har en rak kommunikation och tillåter allas åsikter"*. Andra konfliktlösningar som framhävdes i enkäterna var genom att arrangera ett möte där involverade personer kommer i tals, medan dem som arrangerade mötet överblickar situationen och kommer med förslag i fall det skulle behövas.

4.4.5 Kompetens

Det framhävdes tydligt i enkäterna att personalens dagliga arbete är delvis självständigt, då Petter skrev om sin arbetssituation *"självständigt, men beroende av samarbetet med andra"*, vilket enligt honom bidrar med ökad kompetensutveckling då han samspelar med sin omgivning. Annas kommentar såg ut *"jag upplever att mitt arbete är oerhört självständigt och det ger mig stora möjligheter att själv påverka min kompetensutveckling"*. Somliga ansåg att det självständiga arbetet leder till ökad självförtroende, engagemang och prestation hos personalen.

Personalen på kontoret utvecklas kompetensmässigt via Manpowers interna kurser och enligt anställda som deltog i enkätundersökningen är det de själva som får avgöra när behovet av kompetensutveckling finns respektive inte finns. Alexis kommentar lød *"man får fundera över bitar man själv behöver utveckla och boka in kurser i vårt träningscenter när behov av utveckling finns"*. En liknande kommentar från Petra såg ut *"vi har själva möjlighet att påverka vilka kurser vi vill gå och vad vi upplever är viktigt att tränas i"*.

Behov av kompetensutveckling förekommer främst när kontoret genomför olika typer av förändringar och när marknaden ställer nya krav. Utöver interna kurser brukar personalen även vid behov få ta del av externa kurser. Manpowers interna kurs "Träningscentret" utvecklar hela tiden utbildningssortimentet efter de behov marknaden kräver och för att anpassa sig till omvärlden påstod somliga anställda att det är viktigt att kontoret analysera och känner av "signalerna".

4.5 Svar på Enkätundersökning 2

Studentkonsulter

Vi delade ut enkätformulär med öppna frågeställningar till studentkonsulter som närvarande under en "Mingel & middag" kväll som arrangerades av kontoret.

4.5.1 Studenternas bild av Manpower

Samtliga studenter som medverkade i enkätundersökningen visade sig vara ense om att Manpower är ett framgångsrikt företag. Då medverkande ansåg att Manpower i helhet är ett stort och effektivt företag med egenskaper av noggrannheter och flexibilitet, samt har en god arbetsmiljö och erbjuder bra service. Känslan av att bli välbemött och välhandtaget av trevlig personal var en annan positiv bild som studenterna har fått av kontoret. Vissa kommentarer såg ut på följande sätt. Isabellas kommentar, *"bra bemött, snabbt svarade mail"*, medan Magnus skrev *"extremt vänliga och förstående"*. Att medarbetarna oftast är tillgängliga och den väl fungerade kommunikationen mellan studenterna och anställda är två andra faktorer som "spikar" den positiva inställningen som studenterna har fått. En av studenterna har även skrivit en kommentar som *"störst på marknaden"*. Som tidigare har nämnts att Manpowers främsta styrka ligger i deras värderingar, därför ansåg bl.a. kontorschefen att det är viktigt vid rekrytering att man anställer personer med liknande värderingar. De flesta studenter som medverkade i enkätundersökningen visade sig inte vara medvetna om vilka Manpowers värderingar är. Men konsulterna framhävde i sina enkäter att allt eftersom de känner sig nöjda och trivs med att samarbeta med personalen antog de att möjligheten till att deras individuella värderingar instämmer med företaget värderingar är stor.

4.5.2 Studenternas arbetssituation

De flesta studenter kom i kontakt med Manpower kontoret via deras bekantas rekommendation, andra kom i kontakt via arbetsförmedlingen, nätet och Mälardalens högskola. Det visade sig även att en del av studenterna kom i kontakt med kontoret via deras marknadsföring och via företagets hemsida. Vad som får studenterna att vilja fortsätta vara anställda för företaget visade sig bl.a. bero på behov av pengar och arbetslivserfarenhet. Elisabeths anledning var att *"Manpower tar hänsyn till studenterna och när de har tid"*, medan Ida skrev *"välbemötandet och trevligt företag"* som får henne att vilja fortsätta samarbeta med kontoret. Trevliga personer med bra villkor är ytterligare skäl till varför studenterna får viljan att stanna kvar.

Det som gick mindre bra enligt somliga studenter med samarbetet med personalen var att det erbjuds för lite jobb, då de maximalt får jobba 0-3 gånger i veckan, vilket är enligt somliga medverkande studenter lite synd då de påstod i enkäterna att de har en hög arbetsmoral och vill utnyttja denna.

4.5.3 Studenternas perspektiv på hur Manpower kan utvecklas

Svaren bland studenterna såg mer eller mindre jämna ut vid frågan om hur kontoret kan bli ännu bättre på det de gör i dagsläget. Somliga studenter ansåg att kontoret bör anpassa jobberbjudanden efter studenternas kompetensförmåga och enligt Erik *"dra mer nytta av resurskonsulternas kompetens"*. Medan Åsa påpekade att kontoret kan utvecklas *"kanske genom att specialisera sig och skaffa mer kunskap om vissa olika arbetsområden"*. Det fanns även ett antal studenter

som tyckte att kontoret är tillräcklig bra som det är i dagsläget och för att hålla fortsatt framgången bör kontoret satsa på sina styrkor och personalen bör fortsätta arbeta som de gör.

5. ANALYS

I detta kapitel presenterar vi en analys av vår studie som är baserat på våra teoretiska perspektiv och vår empiri, då vi har dragit kopplingar mellan dessa områden. Upplägget är uppdelat efter samma mönster som vår teori kapitel.

5.1 Innovation

Sanna Riesten berättade, som repeteras för en tredje gång att Manpowers främsta styrka ligger i företagets värderingar och en av dessa värderingar är innovation. Kontoret befinner sig ständigt i en innovativ atmosfär p.g.a. de årliga uppföljningar som utförs på kontorets kunder och konsulter. Även det vardagliga arbetet som går ut på att personalen måste vara kreativa och innovativa för att snabbt kunna lösa kundens dilemma medför till att kontoret befinner sig i en innovativ atmosfär. Därför ansåg kontorschefen att det är relevant att hon rekryterar personer med egenskap av innovativ förmåga. Dessutom ansåg kontorschefen att det är viktigt att rekrytera personer som kan anses passa in och trivas i företaget och med dess personal. Samspelet mellan medarbetarna i form av arbetsuppgifter, kommunikation och att uppnå gemensamma mål avgör företagets innovativa klimat. Med detta menar Ekvall (1998) att det är viktigt att medarbetarna upplever utmaningar och känner meningsfullhet i sin arbetsroll och arbetsuppgifter, samt är engagerad och presterar för att nå verksamhetens uppsatta mål, om nu innovationer ska lyckas i företaget. Även Tidd m.fl. (2005) anser att den goda innovativa atmosfären inte skapas förrän det inlett en delaktighet mellan medarbetarna i företaget, som i sin tur bör sträva efter ett gemensamt mål. Den goda sammanhållningen som författarna talade om skiljer sig inte mycket från det medarbetarna skrev i sina enkäter om sitt samspel med varandra. Höga graden av kreativitet och engagemang i arbetet, samt gemensamma prioriteringar och mål har enligt medarbetarna varit en av faktorerna till kontorets goda arbetsklimat. Att våga ta risker och ha drivkraften är andra drivkrafter till kontorets välmående. Då en av medarbetarnas kommentar såg ut på följande vis *"om jag ser i perspektivet för Västerås kontoret så tror jag en stor del handlar om engagerade anställda med driv, framåtanda och positivitet"*.

Ekvall (1998) menar även att interna företagsmöten är en förutsättning för att skapa innovation i företaget och öka medarbetarnas innovativa förmåga. Genom möten får samtliga i företaget enligt författaren ökad möjlighet att komma varandra närmare och via kommunikation dela med sina kvalifikationer med varandra. Vedin (1995) skriver att när ett företag strävar efter att nå innovativa framgångar är det relevant att använda sig av medarbetarnas kreativa förmåga och idéer. Medarbetarnas spontana uttal om sina idéer bör inte hämmas, utan samtliga anställda bör få möjlighet att lägga fram förslag och komma med synpunkter (Ekvall, 1998). Sanna Riestens syfte med företagsmöten skiljer sig inte från författarens teori, då hon talade om under intervjuens gång att ett av hennes syfte med möten är att medarbetarna ska dela med sin innovativa förmåga med varandra och tillsammans bli innovativa som ett team. Genom kommunikation ska anställda byta sina kvalifikationer med varandra samt hjälpa varandra att lösa aktuella dilemman. Vidare berättade Sanna Riesten att hon även noterat att möten som hålls en gång i veckan har lett till ett förbättrat samarbete mellan medarbetarna och ökat den enskilda medarbetarens kreativa förmåga.

Enligt Tidd m.fl. (2005) består innovations process av fem steg. Kontoret har under olika omständigheter tillämpat sig tre av dessa fem steg som härmed kommer att presenteras. Det första steget är Signal processing, som innebär att företaget analyserar marknaden och observera behoven för att därefter kunna anpassa sig till omvärlden. Enstaka medarbetare som medverkade

i enkätundersökningen påpekade att genom att analysera marknaden får kontoret bl.a. kännedom om vilka kompetensutvecklingar som måste tillämpas bland personalen. Enligt Hansson (2005) ligger en stor konkurrenskraft i kompetensutvecklingen.

Ett annat steg i processen kallas Strategy som handlar om att företaget tolkar signalerna från marknaden och därmed inleder nya strategier för kommande innovation. Sanna Riesten talade under intervjuens gång om att kontoret i dagsläget skriver en årsplanering inför 2009 och i denna planering ingår bl.a. vilka förändringar som kommer att ske, samt hur förändringarna ska inledas på kontoret. Ytterligare ett steg i processen heter Learning and reinnovation, vilket innebär att företaget efter lansering av sin produkt eller tjänst gör uppföljningar. Sedan anpassar sig företaget efter den feedback de får. Enligt Sanna Riesten och personalen som tidigare har upprepats, analyserar kontoret sina kunder och konsulter, samt marknaden genom att göra årliga uppföljningar. Efter denna uppföljning blir samtliga på kontoret medvetna om vilka krav och önskemål kunderna och konsulterna har och på så sätt kan personalen anpassa sig efter dessa förutsättningar.

Vidare nämner Tidd m.fl. (2005) om att det finns fyra typer av innovationer. En av dessa kallas Product innovation som betyder att ett företag gör förändringar i sin tjänst- och produkt erbjudande. Manpower lägger ner mycket tid med att erbjuda kunden "det lilla extra" i sina tjänsterbidanden dock för att kunden ska känna sig tillfredställd över sin förväntan. Det är ett nytt sätt som kontoret försöker tillämpa sig av så mycket som möjligt, berättade Sanna Riesten.

5.2 Förändringsledning

I Manpowers broschyrer och stenciler textas det tydligt om att företaget vill bli igenkänd som ett seriöst och löftesrikt företag med en innovativ förmåga att kunna se sig in i framtiden. Sanna Riesten berättade under intervjuens gång att personalen på kontoret utför vardagligt ett hårt arbete för att behålla Manpowers dominerande position och det goda ryktet.

Om man ska följa Albinssons (2002) teorier kring hur man kommer närmare en lärande organisation i samband med vad Sanna Riesten talade om är inte skillnaderna stora. Författaren anser att företagen bör ha en tendens att ligga steget före sina konkurrenter i erbjudandet av kvalitet och pris, samt hitta lösningar till kundens dilemma. I intervjun påstod Sanna Riesten att det är viktigt att *"ligga ett steg före konkurrenterna och ha förmågan att kunna förutspå den snara framtiden"*. De medverkande anställda i enkätundersökningen ansåg att kundens tillfredställelse ligger i vilken typ av kvalitet och service som erbjuds. En kommentar från personalen Edward såg ut *"jag vill tro att mina kunder uppskattar min ärlighet, snabbhet och det faktum att jag försöker presentera flera alternativ till lösningar på deras kunder"*. De flesta studentkonsulterna som deltog i enkätundersökningen framhävde att de är nöjda med personalens goda service. Vidare nämner Albinsson (2002) hur man i stegvis kan åstadkomma en lärande organisation. Ett av dessa steg kallas "andra lärande organisation", som innebär att man lär sig av andra genom observation av andra eller hämta kunskap från andra. De flesta medarbetarna i enkätundersökningen var ense om att de bl.a. utvecklas kompetensmässigt i samspel med sina arbetskollegor, då personalen delar med sina kvalifikationer med varandra.

Ahrenfelt (2001) menar att det finns två typer av förändringsmetodiker som ett företag kan tillämpa för en fortsatt hållbarhet. "Förändring av första ordningen", innebär att genomföra små förändringar i verksamheten. Kontoret tillämpande denna typ av förändring under år 2008, då Sanna Riesten berättade i sin intervju att uppföljningen inför 2008 visade sig att en stor del av

samtliga resurskonsulter ville kommunicera via sms med personalen. I dagsläget anpassar sig kontoret efter konsulternas önskemål och kommunicerar med konsulterna främst genom sms. Den andra typen av förändring kallas ”förändring av andra ordningen”, som betyder att en större förändring sker i verksamheten. Även denna typ av förändring kommer att tillämpas på kontoret inom den snara framtid. Då Sanna Riesten talade om i intervjun att uppföljningen inför 2009 visade sig att kunderna ansåg att personalen som arbetar på kontoret bör bli mer specialiserade inom Manpowers arbetsområden. Apropå detta ska nu personalen på kontoret gå över från att ha varit mer generella till att bli mer specialiserade inom sina arbetsområden, vilket kommer att ta sin lilla tid allt eftersom det är en stor förändring.

5.3 Kunden

Kotler (2004) och Grönroos (2002) utgår ifrån en liknande idéer, då båda författarna anser att ett företag bör erbjuda sina kunder något ”extra eller speciellt” i sina erbjudanden, som har i syfte att kunna skilja sig från konkurrenterna. Grönroos framhäver detta mer specifikt genom att betona bitjänster i sin teori. Bitjänst innebär en ”extra” tjänst som företaget erbjuder sin kund utöver de permanenta huvudtjänsterna. Medan Kotler (2004) menar att det är viktigt att företagen specialiserar sig på den enskilda kunden för att få kännedom kring kundens köpvanor och behov. Vilket enligt författaren kan vara ett sätt för verksamheter att erbjuda något speciellt i samband med köpet. Dock visade det sig finnas en koppling mellan vad författarna anser och det uttalande Sanna Riesten gjorde under intervjuens gång om vilka taktiker kontoret använder sig av för att särskilja sig från andra bemanningsföretag och för att tillfredsställa kunderna. Då hon berättade om att personalen på kontoret lägger ner mycket tid och arbete för att ge kunden en känsla av att ha blivit tillfredställd över sina förväntningar. Detta genom att ge sina kunder ”det lilla extra” i sina erbjudanden som kan ingå i allt ifrån tjänster, service, avtal och villkor.

Bortsett från förgående resonemang menar även Kotler (2004) att det är viktigt att ge kunden god service och kvalitet för att kunden därmed ska känna sig nöjd. Detta synsätt skiljer sig dock inte mycket från vad somliga anställda i enkäterna ansåg om hur kunden kan bli tillfredställd. Då ett av kommentaren på enkätformuläret såg ut på följande sätt *”genom att matcha kundernas behov av leveranstid, kvalitet, service och genom kontinuerliga uppföljningar och genom våra kundgarantier”*. Enligt Kronstam (2002) handlar det dock inte enbart om att företaget känner att det ger bra service och kvalitet till sina kunder, utan författaren menar att det är relevant att kunden känner av den kvalitet och den servicen som ett företag försöker leverera. Därför är det enligt författaren ingen mening i att ett företag betonar om sina kvalifikationer till kunden, eftersom inte förrän kunden känner av dessa kvalifikationer kan det bli bekräftat att detta instämmer. I kontorets fall har kvalifikationer blivit mer eller mindre bekräftade, då i vår enkätundersökning som genomfördes på studentkonsulterna gav en tydlig respons på att studenterna var i en hög grad nöjda med den service kontoret levererar de. De främsta upprepande kommentarerna på enkätformulären var *”bra bemött”, ”god service”, samt ”extremt vänliga och förstående”*.

Vidare hävdar Kronstam (2002) att det ligger i företagets fördel att ta hänsyn till kundens värderingar för att fortsätta tillfredsställa kunden d.v.s. vad kunden prioriterar och vad de anser vara bra respektive dåligt. Sanna Riesten menar i detta sammanhang att kontoret skickar årligen ut frågor till sina kunder och resurskonsulter för att få vetskap om deras tycke och tank och på så sätt anpassar sig personalen efter dessa önskemål, vilket har även nämnts tidigare. En intern personal hade i sin enkät skrivit *”vi gör uppföljningar för att veta att våra kunder är nöjda”*.

5.4 Företagskultur och värderingar

Barker i Alvesson (2001, s. 69-71) menar att lönsamheten, samarbetet mellan personalen samt det goda arbetsklimatet i en arbetsplats har ett starkt inflytande på företagskulturen. Allt eftersom företagskultur är baserad på normer och värderingar och samtliga på en arbetsplats handlar efter dessa. Vidare menar författaren att dessa förutsättningar ska få anställda att trivas med sina arbetsuppgifter och kollegor. Kontorets företagskultur kan anses ha ett starkt inflytande på personalen om man kopplar till Barkers just nämnda teori. Då medarbetarna bekräftade i sina enkäter att den goda sammanhållningen i teamarbetet, trivseln med arbetskollegorna samt utmanande arbetsuppgifter som får de flesta anställda att trivas på jobbet.

En god företagskultur frambringa även ett samspel mellan medarbetarna på en arbetsplats som därmed får samtliga att kommunicera öppet med varandra och tillsammans sträva efter att nå gemensamma mål (Kronstam, 2002). En intern medarbetare skrev *"att vi tillsammans lyckas med våra målsättningar"* får denne att trivas på jobbet. Även Sanna Riesten påstod under intervjun att den väl funktionella sammanhållningen i teamarbetet beror just på att samtliga kommunicerar öppet med varandra och tillsammans strävar efter gemensamma mål. Vidare betonar Kronstam (2002) och Schein (1997) i sina teorier att ledarskapet har en stark inflytande på företagskulturen och hur denna upplevs, då en ledare kan påverka personalens lärande och handlande. Som en ledare ansåg kontorschefen att det i stort sätt ligger i hennes ansvar att hålla den goda sammanhållningen mellan medarbetarna genom att stötta, motivera och finnas där för de. En medarbetare var tydlig med att kommentera vilken inflytande Sanna Riesten fått för denna genom att påpeka *"en bra chef som involverar mig i verksamheten"* får denna person att trivas på kontoret.

Kronstam (2002, s.19) skriver att *"värderingar är vad dem är avsedda för, att styra den framtida utvecklingen och skapa hållbarheten för företaget"*. Scheins (1997) synsätt skiljer sig inte mycket från det just nämnda citatet, då han anser att företagskulturen ska tillämpas som ett koncept som ska hjälpa företaget till framgång. Likaså var Sanna Riesten tydlig med att betona under intervjun att Manpowers värderingar är företagets främsta styrka som ligger bakom kontoret framgång och välmående, samt att medarbetarna känner sig igenkända i företagets värderingar är en ytterligare framgångsfaktor. Även på detta var inte heller de interna medarbetarna otydliga med att skriva i sina enkätformulär att de lever upp till Manpowers värderingar, då en av kommentarerna såg ut på följande vis *"jag tycker att jag är påläst kring Manpowers värderingar. I allt jag gör försöker jag implementera och leva efter våra värderingar"*.

Vidare talade Sanna Riesten om att när hon rekryterar nya medarbetare till kontoret utgår hon främst ifrån vilka värderingar och prioriteringar den arbetssökande har, för att därefter kunna förutspå om personen kan anses passa in på kontoret. Kronstam (2002) menar desamma, dvs. att en ledare bör utgå ifrån att rekrytera individer som anses ha mer eller mindre samma värderingar som företaget för att öka möjligheten till en lyckad rekrytering. De flesta studentkonsulter som medverkade i vår enkätundersökning hade till en större del inte koll på vilka Manpowers värderingar är. Men samtidigt skrev studenterna i enkätformulären att allt eftersom de trivs med att samarbeta med personalen är chansen stor att deras värderingar inte skiljer sig mycket från Manpowers värderingar, vilket också kan vara ett tecken på lyckade rekryteringar.

5.5 Teamarbete

I och med att medarbetarna i dagsläget arbetar inom fyra olika områden ansåg Sanna Riesten att teamarbete fungerar som ett recept för att hålla en god sammanhållning mellan medarbetare inom de olika områdena. Genom löpande företagsmöten vill hon påminna sin personal att arbeta som en hel grupp och känna gemensamt ansvar för varandra, att tillsammans utföra ett vält arbete och gemensamt nå uppsatta mål. Kontorschefen vill dessutom via möten, som tidigare har benämnts få medarbetarna kommunicera och komplettera varandra, vilket enligt henne är en förutsättning för att behålla en god atmosfär i teamet. Likaså anser Katzenbach & Smith i Hallberg & Nilsson (1998, s.35-36) att den goda stämningen i ett teamarbete går ut på att samtliga känner sig delaktiga i varandras roll samt arbetsuppgifter och kommunicerar öppet med varandra.

Även Chang (1994) menar att öppen kommunikation mellan medarbetare leder till att de får ökad förståelse för varandra och det blir lättare att nå framgång. Medarbetarna som medverkade i enkätundersökningen var ense om att teamarbetet som existerar i företaget har många avgörande roller till kontorets välbefinnande. Personalen på kontoret får insyn i varandras arbetsuppgifter genom att arbeta i team, vilket enligt en medarbetare rent praktiskt kan innebära att *"om någon blir sjuk så kan arbetsuppgifterna fortfarande skötas"*. En annan kommentar från en medarbetare så ut *"vi måste samarbeta för att nå bästa resultatet"*. Både Eisele (2007) och Jonsson (2001) delar en liknande åsikt om att teamarbete har i syfte att anställda lär sig att dra nytta av varandras kvalifikationer, då en medarbetare från enkätundersökningen skrev *"teamwork är viktigt hos oss på Manpower, vi försöker att utbyta erfarenheter och hjälpa varandra i det dagliga arbetet för att få företaget att utvecklas hela tiden"*.

Som tidigare har nämnts visade det sig enligt vår enkätundersökning att nackdelar med teamarbete inte var många. Ett fåtal medverkande anställda ansåg att nackdelar kan bl.a. ligga i att det kan uppstå allt för många viljor, vilket enligt medarbetarna innebär att beslutstagandet tar längre tid. En annan nackdel som somliga medverkanden framhävde i enkäten var att individer med stark karaktär dominerar i gruppen och kan ha en tendens att vilja styra och ställa saker och ting. Även Jonssons (2001) menar att nackdelar i ett teamarbete ligger i att dominerade individer tar över gruppen, samt att vissa viljor går i uppfyllelse genom majoritetsröstning. Enligt Chang (1994) är den främst förekommande nackdel med ett teamarbete är konflikt. Då författaren menar att konflikter i ett teamarbete kan uppstå p.g.a. olika viljor och anseende krockar med varandra, att teammedlemmar enbart tänker på sig och sin framgång istället för att tänka på hela teamets framgång, eller när brist av gemenskap finns i gruppen som minskar behovet att vilja nå ett gemensamt mål.

Utifrån Sanna Riesten egna erfarenheter på kontoret talade hon om att konflikter mellan personalen har uppstått p.g.a. anställda prioriterade sin egen vinst framför företagets vinst, då arbetsuppgifter är provisionsbaserad. Både kontorschefen och personalen påstod att när en konflikt uppstår på kontoret känner samtliga ett gemensamt ansvar för att hjälpa de involverade individerna att lösa deras dilemma. Detta sker enligt kontorschefen och medarbetarna genom att ett möte arrangeras med syfte att låta de involverade i konflikten komma i tals genom att kommunicera öppet med varandra, för att komma fram till lösningar, då en kommentar från en anställd såg ut för att lösa en konflikt *"har en rak kommunikation och tillåta allas åsikter"*. Changs (1994) tankar skiljer sig inte från detta, då han anser att konflikter bör lösas genom att inblandade individer tar på sig ansvaret för att lösa konflikten och inte låta någon annan göra det. Dessutom anser författaren att de involverade i konflikter bör kommunicera öppet med varandra för att komma fram till lösning.

5.6 Kompetens

Ett företag som vill fortsätta existera på marknaden har enligt Hansson (2005) ett stort behov av att införa nya kunskaper i sin verksamhet. Dessutom anser författaren att behov av kompetensutveckling ska i stort sätt komma från medarbetaren själv, eftersom det är den enskilda individen som kan avgöra vilka brister kontra styrkor som finns. De flesta anställda som deltog i enkätundersökningen uttryckte sig mer eller mindre på följande vis *"vi har själva möjlighet att påverka vilka kurser vi vill gå och vad vi upplever är viktigt att tränas i"*. Medarbetarna skrev även om att Manpower har en intern kurs som heter *"Träningscenter"* som utvecklar hela tiden utbildningssortimentet efter de behov marknaden kräver. Alariks (1988) menar att det är viktigt att företagen analysera styrkorna och svagheter i de aktuella kompetenser som finns i ett företag. Då författaren anser att verksamhetens framgång påverkas i vilken grad kompetensutvecklingen sker. Sanna Riesten var tydligt med att förklara att Manpower ger sina interna medarbetare möjlighet till utbildningar genom att samtliga i företaget får delta i en intern kurs som hålls jämt under året. Dessutom talade Sanna Riesten om att hon aldrig hindrar sina medarbetare när de känner behov av fler interna eller externa kurser, utan ger istället sin personal möjligheter till att få delta i olika kurser.

Kontorschefen nämnde även under intervjuens gång att det är viktigt att hon ger sina medarbetare en stor handlingsfrihet och att de får möjlighet att känna sig självständiga i sin roll och i sina arbetsuppgifter. Samtliga medarbetare var ense om att deras arbete är i stort sätt självständigt och på så sätt har de även en stor handlingsfrihet i det de utför. Medarbetarna har även uttryckt sig vara glada och nöjda med sina arbetsuppgifter och känner meningsfullhet i mesta de gör. Somliga medarbetarna var även tydliga med att berätta om att deras självständiga arbete sker även i samspel med sina arbetskamrater, genom att ta hjälp av varandra ansåg somliga anställda att det också har varit ett sätt att utvecklas kompetensmässigt. Enligt Alvesson (2001) känner medarbetarna sig tillfredställda och meningsfullhet i sitt arbete när de trivs med det de gör och när anställda själva får lägga upp strategi för sitt arbetsupplägg.

Enligt Hansson (2005) är det relevant att företaget drar nytta av de kompetenser som existerar i företaget samt tillämpa dessa kunskaper som verktyg. Somliga studenterna som deltog i vår enkätundersökning ansåg däremot att Manpower brister lite i att utnyttja resurskonsulternas kompetens, då en student kommenterade *"dra mer nytta av resurskonsulternas kompetens"*

5.7 Kommunikation

Enligt Ahnfalk och Lindström (1997) har kommunikationen fått en större betydelse för affärsuppbyggnader mellan företag och kunder. Med detta menar författarna att det är viktigt att parterna kommunicerar öppet med varandra, att företaget lyssnar på kunden och på så sätt få kännedom om sin kund och dennes behov. Vidare menar författarna att via kommunikation kan en verksamhet förmedla budskapet om att vara seriösa och uppriktiga, vilket även enstaka medarbetare i enkätundersökningen framhävde i sina enkäter att vara lyhörd, uppriktig och lojal mot sina kunder är en av grunderna för att vinna kundens förtroende. Lika viktigt är det även att vara tydlig i sin kommunikation. I denna typ av kommunikation bör parterna vara tydliga med att visa sitt intresse för samarbetet och det uppdraget företaget får. Författarna vill med detta mena att företaget visar sitt intresse för uppdraget genom att göra en bra presentation på möjliga lösningar till kundens dilemma. En kommentar från en anställd såg ut *"jag vill tro att mina kunder uppskattar min ärlighet, snabbhet och det faktum att jag försöker presentera flera alternativ till lösningar på deras"*

problem". Samtliga studenter var tydliga med att anse att kommunikationen med personalen på kontoret fungerar utmärkt, då medarbetarna alltid är tillgängliga.

I ett teamarbete är det väsentligt att samtliga kommunicerar öppet med varandra om man vill ha inflytande på varandras kvalifikationer. Team som inte kan kommunicerar öppet med varandra kommer i längden att tappa fokus på att vilja utföra ett bra arbete tillsammans, vilket kan leda till splittringar i samarbetet (Chang, 1994). Sedan ett par år tillbaka hade personalen på kontoret svårt med att samarbeta med varandra, vilket påverkade kontorets resultat i helhet negativt. I dagsläget är samtliga anställda engagerad för att gemensamt ansvara för att utföra ett bra arbete som ger en positiv inverkan i kontorets resultat, berättade kontorschefen under intervjun.

6. SLUTDISKUSSION

I detta kapitel söker vi genom en diskussion som besvarar vår forskningsfråga, samtidigt som vi kommer med vårt egna innovativa bidrag till kontorets fortsatta utveckling. Vi ger även förslag till vidare forskning.

Efter att vi hade genomfört sammanlagt tre undersökningar i vår studie och gjort en analys mellan våra teoretiska perspektiv och vår empiri har vi kommit fram till tänkbara faktorer som enligt vårt perspektiv kan ha bidragit till kontorets position i dagsläget.

En faktor till att kontoret har stark position kan ligga i att kontorschefen *rekryterar* personalen främst efter deras egna värderingar och deras förmågor och då framför allt innovativa förmågor. I och med att hon rekryterar personal på detta sätt då personalen med liknande värderingar och förmågor kan följaktligen ha lett till att de även prioriterar samma saker. Detta anser vi kan ha ökat kontorets innovativa klimat och den goda sammanhållningen mellan personalen på kontoret.

Bortsett ifrån att rekrytering kan vara en faktor till kontorets framgång, tror vi även att just p.g.a. att medarbetarna *bollar idéer* med varandra och delar sig av sina *kvalifikationer* med varandra kan bidra med att en innovativ atmosfär råder på kontoret, som hjälper medarbetarna att kunna tänka innovativt. Likafullt anser vi att företagsmöten som hålls en gång i veckan på kontoret är en förutsättning till denna tillämpning, då personalen får inflytande på varandra och lär sig dra nytta av varandras erfarenheter genom kommunikation. Genom att dra nytta av sina arbetskollegors erfarenheter exempelvis hur olika kundproblem kan lösas tror vi att detta har hjälpt medarbetarna sätt att tänka utanför ramarna och tänka i nya banor som har bidragit med relevanta lösningar till kunderna. Vi tror även i och med att personalen på kontoret arbetar flexibelt d.v.s. att anställda anpassar sig till olika kunder och dess organisatoriska miljöer kan ha lett fram till att ett innovativt klimat råder på kontoret och bland personalen.

I och med att vi har kommit fram till att en stor delaktig i kvalifikationer och erfarenheter råder mellan personalen förutsätter vi att även en god sammanhållning mellan medarbetarna finns. På så sätt drar vi ytterligare en slutsats om att en annan framgångsfaktor till kontoret är *teamarbetet* mellan personalen, då team går ut på att de involverade individer arbetar och lär sig tillsammans. Genom att personalen på kontoret i praktiken hjälps åt med varandras arbetsuppgifter och att lösa kundernas dilemma anser vi att detta kännetecknar att det råder ett funktionellt arbetsupplägg på kontoret. Vi tror även att kontorets teamarbete bidragit till att samtliga känner ett gemensamt ansvar för att sträva efter gemensamma mål. Därför anser vi att en styrka ligger i sammanhållningen som råder mellan personalen.

Denna atmosfär som råder på kontoret kan i sin tur ha bidragit med att en stark *företagskultur* har skapats där samtliga handlar och beter sig efter samma kriterier, och detta kan just bero på som tidigare har nämnts att medarbetarna rekryteras efter gemensamma värderingar.

För att tillfredsställa kunders behov ansåg somliga medarbetare i vår enkätundersökning att det är relevant att kunna *placera rätt konsult med rätt kompetens på rätt arbetsplats*. Eftersom kontoret satsar mycket på rätt placering av konsult och dess kompetens anser vi att detta kan ha lett fram till att kunderna blir nöjda med affärerna, vilket kan få kunden att vilja hyra in allt fler konsulter samt köpa nya tjänster som Manpower erbjuder. Detta anser vi kan också vara en av anledningarna till att samarbetet mellan kunderna och personalen flyter på väl. När en kund blir nöjd med affärer

ökar möjligheterna för företaget att kunden återkommer. Med detta vill vi mena i och med att kontorets kunder har känt av att ha blivit tillfredställda får dessa kunder att komma tillbaka till kontoret, på sätt tror vi att kontoret har lyckats öka sin försäljning samt kunna behålla sin position på marknaden trots konjunktursvängningarna.

Innovation är när ett företag använder sig av nytänkande för att lösa problem eller skapar nya vägar. Vi tror att eftersom *medarbetarna* på kontoret är medvetna om innovation och ständigt söker förändring och anpassning blir detta en styrka för företaget. Medarbetarna är en stark faktor till framgång och de gör det möjligt för kontoret att kunna hitta nya lösningar till problem. Därför vill vi framhäva att vi anser att medarbetarna är en stor "drivkraft" på kontoret som i sin tur blir en betydelsefull faktor till kontorets framgång.

Slutligen har vi kommit fram till att den innovation som råder på kontoret tillhör den inkrementella innovationen, som Tidd m.fl. (2005) talar om, där personalen tillämpar sina innovativa förmågor i den grad för att lösa kundernas dilemma. Samtidigt är medarbetarnas inflytande på större och mer övergripande innovativa processer litet, dvs. radikala innovationer. Då personalens arbetsuppgifter på kontoret går ut på att arbeta flexibelt och anpassa sig till olika kunder kan man dessutom då undra var gränsen egentligen går mellan innovation och flexibilitet på kontoret, ska Manpower beskrivas som ett flexibelt eller ett innovativt bemanningsföretag? och en undran kan även ligga i om Manpower faktiskt är innovativt eller bara "framstår" som innovativt genom att bygga upp en bred kompetens bland personalen som ger företaget goda möjligheter att anpassa sig till olika typer av situationer?

6.1 Vårt bidrag till Manpower kontoret

STJÄRNA MODELL 1



Egen bearbetning, 2009

Efter att vi hade kompletterat samtliga delar av denna studie kom vi slutligen fram till en idé som kan bidra med ökad möjlighet till en fortsatt innovativ klimat på kontoret trots att stora och små förändringars nu inleds.

Vi har utformat en modell i form av en stjärna med gul färg. Anledning till att vi valt figuren stjärna och färgen gul beror på att den gula färgen är stark och syns från ett långt håll. Enligt oss är en stjärna ett tecken på något lyckat och positivt. I varje kant av stjärnan har vi belyst olika styrkor och kommit med förslag som kontoret bör ta hänsyn till för att behålla fortsatt framgång och förmåga till innovation. Utifrån detta resonemang blir vårt syfte med denna modell att kontoret kan ta hjälp av stjärnan för att tydligt kunna se vart vi anser att styrkorna ligger. Modellen ska hjälpa kontorets hållbarhet både kort- och långsiktigt, enligt vårt tänk.

6.1.1 Möten och bolla idéer

Det har framhävts i studien att kontoret har ett möte en gång i veckan, vilket vi tycker att de bör fortsätta med, då detta enligt oss kan ha en positiv inflytande på fortsatt framgång. Det framfördes även i enkätundersökning att personalen delvis arbetar självständigt men samtidigt ansåg anställda att det är relevant att kunna bolla idéer med sina arbetskollegor. För att möjliggöra detta är vårt förslag att kontoret även bör ha ett särskilt möte en gång i månaden där syftet enbart är att personalen under ca en timme får brainstorma med varandra om hur kontoret kan ytterligare tillämpa innovation. Inga idéer bör hämmas eftersom innovation är ett ämne där vad som helst kan hända, exempelvis en ”oslipad” idé kan visa sig bidra med något stort till kontoret som var minst annat. För att bredda kontorets nätverk kan personalen bjuda in kunder och studentkonsulter på månadsmötena. Ett annat syfte med att bjuda in kunder och konsulter kan vara att inom innovation är det bättre ju fler tankar blandas ihop med varandra, vilket vi anser kan vara en bra möjlighet för kontoret för att tillämpa innovationer. För att liva upp stämningen kan ytterligare en ”Mingel & Middag” kväll arrangeras, där fler utomstående bjuds in till att diskutera Manpowers tjänster och verksamhet.

6.1.2 Rekrytering

Kontorschefen rekryterar personal utifrån liknande värderingar och personligheter, vilket vi anser både har sina för- och nackdelar. Fördelarna har vi framhått under den första delen av slutdiskussionen. En nackdel som vi anser är att personalen tänker likartat då de rekryteras på detta vis. Detta anser vi kan hämma en del av innovationen på kontoret. Då innovation enligt oss innebär att blanda olika åsikter, tankar och idéer med varandra och inte för än då skapas något unikt. Om kontorschefen istället börjar rekrytera personal med lite skilda värderingar och personligheter tror vi att det blir en god blandning på kontoret, då olika tankar och idéer kan komma i kontakt med varandra.

6.1.3 Kund

Manpower är ett kundanpassat bemanningsföretag och ändrar sig mycket efter kundens behov. Genom en årlig uppföljning av sina kunder blir personalen på kontoret medveten om vilka efterfrågor som finns bland deras kunder, därefter anpassar sig personalen efter de olika behoven. Vi anser att denna anpassning är positiv, då kontoret ökar sina möjligheter till att få tillfredställda kunder. En nackdel med denna uppföljning är att den sker en gång om året, vilket kan följaktligen leda till att många olika krav kan komma på en gång vid uppföljningen. Detta kan försvåra lite för kontoret då det inte kan tillfredställa samtliga, vilket i sin tur kan leda till missnöje hos somliga kunder. Vi föreslår att uppföljningen istället bör ske två gånger om året, då kontoret får färre krav att anpassa sig efter och på så sätt blir det mindre förändringar för kontoret att handskas med. Här finns en intressant koppling till vår första punkt i stjärnmodellen: utvecklade månatliga möten. Kunden kan under månadsmötet hjälpa till och formulera idéer om hur kontoret kan utvecklas och ges därmed möjlighet att bidra till de inkrementella innovationerna samtidigt som kundtillfredsställelsen bör öka.

6.1.4 Värdering

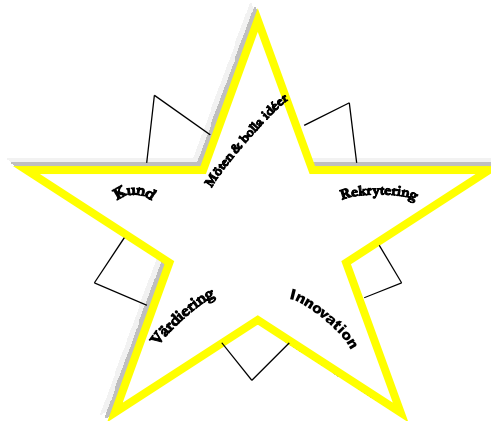
I våra undersökningar med kontorschefen och personalen framhävdes det tydligt att Manpowers värderingar är kontorets främsta styrka och är en anledning till den goda företagskulturen som råder på kontoret. Samtliga på kontoret var mycket väl medvetna om vilka Manpowers värderingarna är. Men däremot visade det sig i vår enkätundersökning som genomfördes på studentkonsulter att vara mindre medvetna kring Manpowers värderingar. Vi föreslår därför att kontorschefen vid rekrytering av konsulter delar ut ett papper där det klart och tydligt står vilka

värderingar Manpower har och i vilken grad dessa stämmer överens med den sökandes värderingar. Ett annat förslag från oss är att personalen på kontoret under ett veckomöte diskuterar om Manpowers värderingar, exempelvis om värderingarna bör ändras eller behållas. Personalen ska kunna under dessa möten komma fram med olika förslag till andra tänkbara värderingar som Manpower kanske bör ta till sig. Det är viktigt att samtliga får tala fritt om vad de anser.

6.1.5 Innovation

De förgående förslagen från oss är ansedd för att ytterligare öka kontoret innovativa förmågor, exempelvis förslag på möten, rekrytering och kundrelationen. Innovationspunkten i vår stjärna är ansedd att vara en öppen punkt. Personalen på kontoret får tolka denna punkt efter sina egna tankar, då vi anser att innovation både kan och bör tolkas på olika sätt. Här kan medarbetarna med hjälp av nya innovationer lägga till det som behövs just då, en ny idé som de tycker att man ska fokusera på för att behålla framgången. Ett förslag från oss är att vidareutveckla stjärnan och lägga till nya punkter för att kontoret ständigt ska vara uppdaterat. På så sätt håller man stjärnan uppdaterad och levande. Modellen nedan visar ett exempel på hur vi har tänkt att stjärnan kan utvecklas.

STJÄRNA MODELL 2



6.2 Förslag till vidare forskning

I vårt examensarbete har vi fokuserat på att försöka hitta vilka interna faktorer har bidragit till att Manpower kontoret i Västerås framstår som ett av de ledande bemanningsföretag i sitt verksamhetsområde? Vi har tagit del av kontorschefens, interna medarbetarnas och studentkonsulternas perspektiv i våra undersökningar.

Under arbetets gång upptäckte vi andra intressanta ämnen som mycket väl skulle kunna gå att forska inom, exempelvis vilken syn kunderna har på Manpower och hur skiljer sig Manpower från sina konkurrenter. Ytterligare ett intresse som väcktes inom oss är om kontoret kommer att fortsätta att vara hållbart trots lågkonjunkturen.

7. KÄLLFÖRTECKNING

- Alarik, B. (1988). *Företagsutveckling och strategi*. Liber. ISBN 91-40-30808-1.
- Albinsson, P. (2002). *Den förenade organisationen*. Brain Book AB. ISBN: 91-88410-889
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Liber ekonomi. ISBN 91-06278-9
- Ahnfalk, A. och Lindström, P. (1997). *Effektiv kommunikation: nyckeln till framgång i affärsrelationer*. Institution för Verstadsteknisk Forskning, IVF.
- Ahrenfelt, B. (2001) *Förändring som tillstånd*. 2.uppl. Lund: Studentlitteratur. ISBN 91-44-013906.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratus AB. ISBN 91-44-004176
- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur. ISBN 91-44-01395-7.
- Brodin, J. (2005). *Kommunikativ kompetens*. Lärarhögskolan i Stockholm. ISSN 1102-7967. ISRN HILS-SPEC-H-39-SE.
- Carlsson B. (1991). *Kvalitativa forskningsmetoder*. Almquist & Wiksell Förlag AB ISBN 91-21-12282-2
- Chang, R.Y. (1994). *Att utveckla ett framgångsrikt teamarbete*. Teamutvecklingsserien. ISBN 91-7698-058-8.
- Christensen, G. (2004). *Psykologins vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur. ISBN 91-44-028938
- Depoy, E. & Gitlin, L.N. (1999). *Forskning en introduktion*. Studentlitteratur. ISBN 97-89-1440011708
- Eisele, P. (2007). *Att använda arbetsgrupper effektivt*. Liber AB Stockholm. ISBN 978-91-47-08427-2.
- Ekvall, G. (1998). *Förnyelse och Friktion: om organisation, kreativitet och innovation*. Natur och kultur. ISBN 91-27-01853-9.
- Ely, M. m.fl. (1993). *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken: cirklar inom cirklar*. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-37111-X
- Grönroos C.(2002). *Service Management och marknadsföring– En CRM ansats*. Liber AB, Malmö, Sverige. ISBN 978-91-47-08427-2.
- Hallberg, F. & Nilsson, P. (1998). *Framtidens team*. ISBN 91-630-5448-5.
- Hansson, J. (2005). *Kompetens som konkurrensfördel*. Norstedts akademiska förlag, Stockholm. ISBN 91-72-274158

Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. Studentlitteratur. Andra upplagan. ISBN 91-44-03306-0

Jonsson, P. (2001). *Arbeta i grupp*. ISBN 91-574-5048-X

Kotler, P., (2004). *Principles of Marketing*. Prentice Hall, European Edition, Bandtyp: Paperback, Förlag: Pearson Education Limited

Kronstam, K. (2002). *Det hållbara företaget*. IHM Publishing, Göteborg. ISBN 91-86460-93-5

Lenéer Axelsson, B. och Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Natur och kultur, Stockholm. ISBN 91-27-09571-1.

Lundqvist, Bo. VLT. Artikel publicerad 2008-11-26. Klockslag 23:05
<http://www.vlt.se/atikelmall.asp?version=839208>

Schein, E.H. (1997). *Organizational culture and leadership*. Second edition. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. ISBN 1-55542-487-2 (alk.paper). ISBN 0-7879-0362-0 (paperback)

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation*. Integrating technological, market and organizational change. (3rd edition). John Wiley & Sons, Ltd

Vedin, B.A. (1995). *Innovationer: lönsamma och konkurrenskraftiga*. Sifu. ISBN 91-88330-10-0

Wedin L, Sandell R. (1995). *Psykologiska undersökningsmetoder*. Studentlitteratur Lund. ISBN 91-44-48761-4

Åberg, E. (2008). "Bemanningsbranschen: personal som handelsvara?". Unionen. Stockholm.
Google: Informationen hämtad den 2008-10-26.
<http://www.google.se/search?hl=sv&q=bemanningsbranschens+framv%C3%A4xt+och+betydelse+i+sverige&meta>

Manpowers egna dokument:

Manpowers reklamblad, (inget år)

Idag Imorgon, (inget år)

Genombrott: historien om branschen som förändrade den svenska arbetsmarknaden (2003). Fager Christoffer och Nygaard Lundin Nina

Google:

www.manpower.se

www.proffice.se

www.adecco.se

www.academicwork.se

www.poolia.se

INTERVJUMALL TILL KONTORSCHEFEN (Bilaga 1)

1. Berätta lite om Manpower och hur arbetet delegeras?
2. Berätta lite om dig och din roll som chef i Manpower?
3. Hur har kontoret påverkats negativt av lågkonjunkturen? samt hur Manpower i helhet har blivit negativt påverkad?
4. Hur påverkas kontoret inte av lågkonjunkturen? Hur hanterar ni på kontoret lågkonjunkturen? Vilka metoder använder ni av er för att kunna fortsätta dominera i Västerås?
5. Vilka värderingar har du och Manpower? Stämmer dina värderingar ihop med Manpowers?
6. Vilka budskap vill Manpower förmedla till sina kunder?
7. Är kreativitet ett ord du använder dig av på jobbet och i så fall hur?
8. Vad har du för syn på dina medarbetare? Och hur kan du påverka de till det bättre?
9. Vilka positiva kontra negativa konsekvenser anser du ligger i ert teamarbete?
10. Hur kommunicerar ni både internt (medarbetarna) och externt (kunder, resurskonsulter)?
11. Vilka konflikter uppstår internt och externt? Och hur hanterar ni konflikter?
12. Vilka faktorer anser du vara bakom kontorets framgång?
13. Hur anser du att kontoret kan utvecklas?
14. Vilka brister ser du idag på kontoret? Och vad bör förbättras?

ENKÄTMALL TILL PERSONALEN (Bilaga 2)

Vi är två studenter Zinu Kamaly och Jomana Saleh som läser vårt sista år på Innovationsprogrammet på Mälardalens högskola och skriver just nu vårt examinationsarbete om Manpower.

Mål:

Vårt mål med denna C-uppsats är att få en djupare förståelse kring innovation och förändringsledning. En bra källa till detta anser vi vara genom att studera på vilket sätt har Manpower varit innovativa för att nå sin dominerande position.

Syftet med enkätundersökning:

Med hjälp av denna undersökning hoppas vi på att kunna ta reda på vilka faktorer som ligger bakom Manpowers framgång genom att studera verksamheten vid kontoret i Västerås. Vi kommer att sammanställa era svar och sedan analysera svaren för att ta reda på vilka möjliga faktorer som ligger bakom framgången.

Enkät med öppna frågor:

Anledning till att vi använder oss av öppna frågor beror bland annat på att ni ska få möjlighet att skriva fritt vad ni tycker och känner, utan att behöva begränsa er till bestämda svarsalternativ som kanske inte stämmer överens med era synpunkter. Samt för att vi ska få ökad möjlighet till en bredare information, därför uppskattar vi om ni svarar utförligt och ärligt.

Deltagare:

Medverkan i denna undersökning är frivillig. Deltagandet i denna undersökning är anonyma och kommer inte att kunna spåras tillbaka till er, eftersom era uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt. Deltagarna kommer att vara anonyma därför är det väldigt viktigt för att få ett så pålitligt svar som möjligt att ni svara ärligt på frågorna.

Den enkät som ni alldeles strax ska fylla i kommer enbart att användas i denna arbetsuppgift som vi nu arbetar med. Den insamlade informationen kommer alltså inte att användas i något annat syfte utöver denna uppgift.

Ålder: _____

Kön: _____

Antal år du har arbetat för Manpower: _____

Kort arbetsbeskrivning: _____

1. Vad får dig att trivas på jobbet?
2. Passar dina individuella värderingar ihop med Manpowers värderingar?
3. Hur har du levt upp till Manpowers värderingar?
4. Vilka faktorer anser du ligga bakom kontorets framgång idag?
5. Vilka brister ser du idag på kontoret? Och hur anser du att kontoret kan utvecklas?
6. Vilka förbättringar kan du bidra med?
7. Hur tillfredställer du kunderna?
8. Sker er kompetensutveckling parallellt med omgivningens krav eller/och företagsutveckling?
Förklara i så fall hur?
10. Är ert arbete i stort sätt självständigt? Och hur påverkar detta er kompetens förmåga?
11. Hur påverkar teamwork ditt arbete?
12. Vilka för- och nackdelar anser du finns i ett teamwork?
13. Hur agerar och hanterar du konflikter i ett teamwork?

ENKÄTMALL PÅ STUDENTKONSULTER (Bilaga 3)

Ålder: _____

Kön: _____

Antal år du har arbetat för Manpower: _____

Kort arbetsbeskrivning: _____

1. Hur kom du i kontakt med Manpower?
2. Vilken bild har du fått av Manpower?
3. Vad får dig att jobba kvar?
4. Hur blir du behandlad av personalen?
5. Hur tycker du att kommunikationen fungerar mellan dig och personalen?
6. Hur ofta får du jobba? Och är du nöjd med antal arbetsdagar du får?
7. Har du fasta uppdrag?
8. Om nej på fråga 7, får du de uppdrag du vill ha och är uppdragen anpassat till din kompetens?
9. Stämmer dina värderingar ihop med Manpowers värderingar?
10. Hur anser du att kontoret kan förbättras?