



Institutionen för Service Management

Campus Helsingborg

Fenomenet inhyrd personal

-En undersökning av hur tjänstekvaliteten påverkas av att
tjänsteföretag hyr in personal

Martina Ackzén

Sofie Jönsson

Handledare:
Carl R Hellberg
Jan E Persson

D-uppsats
VT-2010

Förord

Vi vill tacka de personer som har ställt upp och medverkat till att göra den här uppsatsen möjlig. Vi vill börja med att tacka intervjupersonerna; Pernilla Björkqvist, Magnus Gustafsson och Lena von Mentzer, vilka har bidragit med mycket användbar och intressant information. Vidare vill vi även tacka våra handledare; Carl R Hellberg och Jan E Persson, för deras stöd, engagemang, goda idéer samt konstruktiva kritik under arbetets gång. Sist men inte minst vill vi tacka nära och kära för stöd och uppmuntran.

Tack!

Trevlig läsning!

Martina Ackzén

Sofie Jönsson

Malmö 24 Maj 2010

Sammanfattning

Titel: Fenomenet inhyrd personal

Universitet/institution: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Kurs: Magisteruppsats, VT 2010, SMT X07, 15 hp

Författare: Martina Ackzén & Sofie Jönsson

Handledare: Carl R Hellberg & Jan E Persson

Nyckelord: Service Management, Tjänsteforskning, Tjänstekvalitet, Human Resource, Inhyrd personal

Problemdiskussion: Inom Tjänsteforskningen beskrivs personalen som en av företagets viktigaste resurser för att nå framgång. Personalen spelar en stor roll i skapandet av den kundupplevda tjänstekvaliteten. I dag är det vanligt att företag använder sig av korttidsinhyrd personal vid exempelvis sjukdom och arbetstoppar. Vi ställer oss frågan om, och i så fall hur, tjänstekvaliteten påverkas av att företag använder sig av korttidsinhyrd personal. Om fenomenet med inhyrd personal påverkar företag hur kan de då hantera fenomenet? Vidare menar vi även att fenomenet med att hyra in personal inte beaktas i tjänsteforskningen i samband med hur tjänstekvalitet skapas vilket den borde.

Syfte: Syftet är att beskriva och analysera hur den kundupplevda tjänstekvaliteten påverkas när företag använder sig av korttidsinhyrd personal samt hur företag kan välja att hantera detta.

Metod och teori: För att studera fenomenet med inhyrd personal i tjänsteföretag har vi utgått ifrån teorier inom Tjänsteforskning och Human Resource. Vi har genomfört en

kvalitativ undersökning och utfört intervjuer på tre valda tjänsteföretag; Blomsterlandet, Brio och Jysk.

Slutsatser: Uppsatsens syfte besvaras genom att konstatera att fenomenet med att hyra in personal kan påverka den kundupplevda tjänstekvaliteten både positivt och negativt. Båda aspekterna är beroende av hur det hanteras av företaget. Den negativa påverkan kan minskas genom att företag hanterar situationen på ett bra sätt exempelvis genom goda introduktionsrutiner. För att få en positiv påverkan på tjänstekvaliteten underlättar det om företaget har en öppen organisationskultur som är mottaglig för nya idéer och kunskaper. Vidare har vi även kommit fram till att sättet att hantera fenomenet med inhyrd personal skiljer sig åt mellan olika företag.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Jag är bara inhyrd	1
1.1 Fenomenet inhyrd personal	1
1.2 Syfte	3
1.3 Disposition	4
2 Metod	5
2.1 Metodologiska vägval	5
2.2 Teoretiska utgångspunkter	5
2.3 Empirins roll	7
2.4 Empiri-insamling	7
2.4.1 Val av studieobjekt.....	7
2.4.2 Intervju som metod	8
2.4.3 Intervjufrågor	9
2.4.4 Genomförande av intervjuer	9
2.5 Sekundärdata	10
2.6 Trovärdighet.....	10
3 Kund möter företag	12
3.1 Tjänsteperspektivet	12
3.2 Tjänstekvalitet.....	13
3.3 Sanningens ögonblick	15
3.4 Personalens färdigheter	17
3.5 Lojalitet och relationer	17
3.6 Vad vi tar med oss.....	19
4 Human Resource	20
4.1 Mänskliga resurser	20
4.2 Vägen till framgångsrik Human Resource.....	21
4.2.1 Rätt person på rätt plats.....	21
4.2.1.1 Rekrytering.....	21
4.2.2 Möjliggöra för personalen.....	23
4.2.2.1 Introduktion.....	23

4.2.2.2 Kunskap	25
4.2.2.3 Kompetens	26
4.2.2.4 Empowerment	27
4.2.2.5 Organisationskultur och Servicekultur.....	29
4.3 Motivation	31
4.4 Vad vi tar med oss.....	32
5 Teorin möter fenomenet.....	33
5.1 Rätt person på rätt plats.....	33
5.1.1 Rekrytering.....	33
5.1.2 Kontinuitet	36
5.2 Möjliggöra för personalen.....	37
5.2.1 Introduktion.....	37
5.2.2 Kunskap	40
5.2.3 Kompetenshanden	41
5.2.3.1 Kunskaper	41
5.2.3.2 Färdigheter	43
5.2.3.3 Erfarenheter.....	44
5.2.3.4 Kontakter/nätverk.....	46
5.2.3.5 Värderingar och attityder	46
5.2.4 Empowerment	49
5.2.5 Organisationskultur och Servicekultur.....	51
5.3 Motivation.....	53
5.3.1 Feedback	54
5.3.2 Mål	54
6 Säcken knyts ihop	56
6.1 Slutsatser	56
6.1.1 Sammanfattande slutsats	59
6.2 Diskussion.....	59
6.2.1 Generaliserbarhet av resultaten	60
6.2.2 Vårt kunskapsbidrag.....	60
6.3 Reflektion.....	61
6.3.1 Förslag till fortsatt forskning.....	61
7 Källförteckning	63

7.1 Tryckta källor	63
7.2 Elektroniska källor	65
7.3 Muntliga källor.....	66

1 Inledning

I följande kapitel presenteras uppsatsens ämne. Det följs av en problematisering utifrån vilken uppsatsens syfte sedan formuleras. Kapitlet avslutas med en disposition av uppsatsen.

1.1 Jag är bara inhyrd

Idag är det inte ovanligt att, som kund, komma in i exempelvis en butik och se delar av personalen klädda i arbetskläder på vilka det inte står butikens namn utan i stället Storesupport, Adecco eller liknande. Det är heller inte helt ovanligt att då kunden frågar dessa personer, om var i butiken denne kan hitta en vara eller huruvida en viss produkt finns i sortimentet, får svaret

- Jag vet tyvärr inte, jag är bara inhyrd.

Ett liknande svar kan en kund få när denne ringer ett företag och får tala med en inhyrd receptionist eller kundtjänstmedarbetare.

Ovanstående kan ibland vara svårt för kunden att ta till sig. Det är stundtals svårt att, som kund, förstå skillnaden. Då kunden besöker en viss butik borde det väl vara den butikens anställda som ger kunden service och ingen annan? I kundens ögon jobbar personen ifråga, oavsett logotyp på kläderna, där och borde av den anledningen kunna sin sak. De eventuella missförstånden kan bidra till att kundens förväntningar riskerar att inte uppfyllas. Kanske är det något vi måste vänja oss vid i framtiden? Är det så att framtidens tjänstemöten håller på att förändras?

1.1 Fenomenet inhyrd personal

I dag är det vanligt förekommande att företag väljer att hyra in personal från bemanningsföretag istället för att anställa själv (Jfr Hansson 2005:72). 1993 trädde nämligen lagen om privat arbetsförmedling och uthyrning av personal i kraft (Lagen.nu). Den möjliggjorde för företag att hyra in personal istället för att anställa själv vilket öppnade upp en marknad för bemanningsföretag. Allt sedan dess har bemanningsbranschen ökat kraftigt (Gordh Humlesjö & Lagerström 2010). I många fall handlar det om korttidsinhyrning, ibland

bara för en dag vid exempelvis sjukdom. Detta innebär ofta att det inte finns någon tid för att integrera personen i företaget. I stället kastas dessa personer rakt in i olika företag, och i de tjänstemöten som sker där, utan någon större kunskap om vare sig företaget eller dess kunder.

Inom tjänsteforskningen finns teorin om tjänsteperspektivet som bland annat innebär att mänskliga relationer används som ett konkurrensverktyg. För att ett företag ska kunna skapa goda relationer med sina samarbetspartners, däribland kunderna, är den mest betydelsefulla resursen för att lyckas en kunnig och motiverad personal. Det är därigenom tjänsteföretagets anställda som är nyckeln till framgång (Jfr Grönroos 2004:16-17, 19-21). Tjänster produceras och konsumeras för det mesta samtidigt och det är i den specifika situationen i vilken personalen möter kunden i sanningens ögonblick som tjänstekvaliteten skapas (Grönroos 2004:59, Normann 2000:29). Om personalen agerar fel i tjänstemötet spelar det ingen roll hur bra exempelvis maten på en restaurang är eller hur bra kvalitet en vara har (Jfr Gustavsson, Kullvén och Larsson 1997:40). Kundens upplevda tjänstekvalitet påverkas nämligen av både vad kunden får och hur den får det, och i denna process spelar personalen med exempelvis sin kunskap en viktig roll (Grönroos 2004:75). Personalen är, utifrån ovanstående, en avgörande faktor för ett företags framgång (Jfr Gustavsson, Kullvén och Larsson 1997:40).

Vi finner det som ett intressant fenomen att företag idag allt mer väljer att hyra in personal. Vi utgår ifrån att det säkert finns flera goda grunder för detta, dock ställer vi oss frågan om det finns någon problematik kring fenomenet? Vi har valt att fokusera på korttidsinhyrning och har därigenom valt att bortse ifrån när personal hyrs in för längre uppdrag. Vårt val grundar sig på att vi finner det troligt att det är i de korta uppdragen som en viss problematik riskerar att uppstå. Vi vill framhålla är det inte är att hyra in personal, som fenomen i sig, som vi ser som intressant utan att det sker i tjänsteföretag där flera sanningens ögonblick äger rum varje arbetsdag (Jfr Normann 2000:29). Det som händer i sanningens ögonblick påverkar hela företagets lönsamhet (Lovelock & Wirtz 2007:335). Sanningens ögonblick kan exempelvis leda till både positiv och negativ word of mouth för ett företag vilket i sin tur kan påverka företagets framgång.

Mycket av Tjänsteforskningen utgår ifrån att personalen är anställd av företaget de arbetar på vilket inte stämmer helt överens med hur situationen ser ut i praktiken. Vi anser, utifrån ovanstående, att teorin inte beaktar vissa aspekter av hur det ser ut i praktiken exempelvis gällande fenomenet med inhyrd personal. Tjänsteforskningen utgår ifrån att personalen är anställd av företaget och att anställningen är förhållandevis konstant över en längre tidsperiod. Därmed uppmärksammas inte hur tillfällig personal ska hanteras.

Inom fältet Human Resource (Lindmark & Örnevik 2009) betonas vikten av en gemensam företagskultur, gemensamma värderingar samt hur goda relationer är betydelsefulla för en framgångsrik organisation. Dock diskuteras det inte hur den inhyrda personalen ska hanteras och bli en del av detta. Personalfrågor är överlag viktiga i företag men ännu viktigare i tjänsteföretag eftersom personalen, som tidigare nämnts, är en viktig och avgörande resurs (Gustavsson, Kullvén och Larsson 1997:40). Vidare menar Echeverri och Edvardsson (2002:352) även att det är svårt att skapa en god servicekultur när ett företag samtidigt har hög personalomsättning.

I Tjänsteforskningen beaktas inte inhyrd personal i samband med skapandet av en god tjänstekvalitet. Att det inte skrivits något om detta, och att vi därigenom inte vet om och i så fall hur tjänstekvaliteten påverkas, är en av anledningarna till att vi finner ämnet intressant. Är det så att den inhyrda personalen troligtvis saknar kunskap om tjänsten, produkten, företaget och dess värderingar? Kan det då riskera att påverka den tjänstekvalitet som kunden upplever? Batt (2008:444) menar att det blivit allt tydligare att kunder blir missnöjda på grund av okunnig personal. Vi ställer oss slutligen frågan hur fenomenet med inhyrd personal hanteras i praktiken? Finns det några aspekter av hur tjänstekvalitet skapas som inte tidigare tagits upp i teorin? Och om så är fallet behöver teorin i så fall nyanseras?

Vi vill genom denna uppsats tillföra tjänsteforskningen ett mer nyanserat perspektiv där även fenomenet med inhyrd personal är inkluderat. För att göra det har vi formulerat följande syfte som ska bidra till att besvara de frågor som framkommit ur uppsatsens problematisering.

1.2 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera hur den kundupplevda tjänstekvaliteten påverkas när företag använder sig av korttidsinhyrd personal samt hur företag kan välja att hantera detta.

1.3 Disposition

Uppsatsen är indelad i sex olika kapitel vilka nu kort kommer att presenteras.

I *kapitel två* redogör vi för, och resonerar kring, vårt val gällande metod samt vårt tillvägagångssätt i insamlingen av empiri. I detta kapitel presenteras även uppsatsens studieobjekt.

I uppsatsens *tredje* och *fjärde* kapitel presenteras våra valda teorier inom fälten Tjänsteforskning samt Human Resource. Här motiveras även våra val av teorier samt att en kort sammanfattning av nyckelbegrepp som tas med till uppsatsens analys ges.

I kapitel *fem* analyserar vi uppsatsens empiriska material utifrån de valda teorierna. Analysen följs av uppsatsens *sjätte* och sista kapitel i vilket våra slutsatser presenteras och därigenom ska uppsatsens syfte besvaras. Slutsatserna följs av en diskussion kring dessa samt en reflektion över vårt eget arbete. Kapitlet, och uppsatsen, avslutas med förslag till vidare forskning i ämnet.

2 Metod

Följande kapitel beskriver processen kring insamlandet av empiri och de metoder vi använt oss av. Viktiga vägval under arbetet med uppsatsen motiveras samt att det förhållningssätt vi har haft under arbetets gång beskrivs.

2.1 Metodologiska vägval

För att samla in empiri till uppsatsen har intervjuer utförts och det är tolkningarna av intervjupersonernas berättelser samt deras svar på våra intervjufrågor som, i kombination med de teoretiska fält vi valt, uppsatsens analys kommer att bygga på. Fokuseringen har varit på individers tolkningar och uppfattningar och kan liknas vid vad Bryman (2007:35) beskriver som ett kvalitativt förhållningssätt. Vi har valt att gå tillväga på det här sättet därför att ett tolkande synsätt är relevant då tjänstekvalitet, vad det är och hur det upplevs i sig beror till stor del på människors egna uppfattningar och tolkningar. Hur vi har arbetat med intervju som metod återkommer vi till senare i kapitlet.

Även om vi anser att en kvalitativ undersökning är rätt för uppsatsen finns det en del kritik mot denna. Bland annat kritiseras den kvalitativa forskningen för att vara subjektiv samt för bristen för transparens (Bryman 2007:269). Vi är medvetna om att våra egna värderingar kan ha påverkat vårt arbetssätt gällande exempelvis formulering av syfte, metodval, analys, tolkningar samt slutsatser (Jfr Bryman 2007:37). Utifrån det har vi under insamlandet av empiriskt material strävat efter att förhålla oss så objektiva som möjligt för att inte påverka vår undersökning på ett felaktigt sätt.

2.2 Teoretiska utgångspunkter

Uppsatsen grundar sig på teorier från Tjänsteforskningen om hur personalen är en av företagets viktigaste resurser när det kommer till att leverera tjänstekvalitet. Det i kombination med att personalen även fungerar som företagets viktigaste konkurrensverktyg. Vi utgår även från teorin om Human Resource då den visar på förutsättningar för att skapa serviceinriktad och kunnig personal. Utifrån de här två teorierna samt med den kunskap och egen erfarenhet som finns tillgänglig hos oss har vi formulerat ett syfte vilket vi ska försöka att besvara och därigenom leda fram till ett bidrag till forskningen (Jfr Bryman 2007:21-22). Uppsatsens

teoretiska utgångspunkter kommer, som tidigare nämnts, ifrån två olika områden; Tjänsteforskning och Human Resource forskning.

Gällande Tjänsteforskning utgår vi främst ifrån Grönroos forskning kring ämnet vilken sedan har kompletterats med teori gällande ämnet från exempelvis Normann samt Echeverri och Edvardsson. Även andra författare har använts för att förstärka teorierna kring tjänsteforskningen.

Vi har valt Tjänsteforskningen som teori för att den behandlar tjänstekvalitet, vad det är och vilka faktorer som påverkar denna. Då uppsatsens problematik handlar om tjänstekvalitet och hur den påverkas av att företag använder sig av inhyrd personal blir det ett naturligt steg att i analysen av empirin ha med sig det som hittills finns skrivit angående tjänstekvalitet. Då vi delvis har vår utgångspunkt i Tjänsteforskningen är vi trots det ödmjuka inför att denna teori inte är fulländad och därför inte heller det som behöver vara det enda sanna. Därför är det inte omöjligt att analysen frambringar andra nyanser av den teori som redan finns.

När det gäller uppsatsens fält, Human Resource, har Lovelocks och Wirtzs forskning varit uppsatsens teoretiska utgångspunkt. Valet grundar sig i att de kombinerar Tjänsteforskning med Human Resource forskning. Den här teorin kompletteras främst av Lindmarks och Önneviks forskning samt andra författare såsom Flaa (et al).

Human Resource som teori har vi valt då den exempelvis behandlar rekrytering, upplärning av personal samt utvecklandet av en servicekultur. Teorins roll har även varit en tillgång då den tar upp vilka processer som är viktiga angående arbetet med personalen som en resurs. Vidare klargör teorin hur de anställda ska hanteras och utvecklas på ett framgångsrikt sätt. Det är relevant i och med att personalen, enligt Tjänsteforskningen, har en viktig roll i skapandet av tjänstekvalitet.

De både teoretiska fälten spelar tillsammans en betydelsefull roll i uppsatsen. Teorin kan sägas utgöra de glasögon igenom vilka vi ser verkligheten, det vill säga uppsatsens empiri. Vidare utgör teorin även den verktygslåda som styr hur vi förstår och tolkar empirin. En annan teori hade troligtvis lett till andra tolkningar. Vårt mål är inte att pröva teorierna utan snarare att se hur applicerbara de är på de verksamheter vi undersökt.

Inledningsvis sökte vi litteratur i olika bibliotekskataloger och även vetenskapliga artiklar via Lunds Universitets artikeldatabas Elin. Vi valde även att studera ett antal uppsatser inom liknande ämnesområden då dessa gav oss idéer på bra och användbar litteratur. Vi fick många träffar då vi sökte information inom de båda teoretiska fälten. Inom Tjänsteforskningen var det lättare för oss att avgränsa oss då vi visste vilka teorier som vår problematik huvudsakligen bygger på. Human Resource är ett brett område men vi valde att

fokusera på de delar som beskrivs av Lovelock och Wirtz (2007) då de delarna har en tydlig koppling till service. Det här menar vi stärker det faktum att de valda teorierna inom Human Resource är relevanta för uppsatsen.

2.3 Empirins roll

Empirin har, precis som teorin, en betydelsefull roll i uppsatsen. Empirin ska, tillsammans med teorin, bidra till att svara på uppsatsens syfte. Detta genom att visa på huruvida tjänstekvaliteten påverkas av att företag använder sig av inhyrd personal samt hur de hanterar det. Då vi, som tidigare nämnts, inte ser teorin som det enda rätta utan snarare som det vi vet om ämnet idag spelar empirin en viktig roll. Empirin ska hjälpa oss att se huruvida den tillgängliga teorin är applicerbar på ett tjänsteföretag som hyr in personal. Utifall att teorin inte fullt ut går att tillämpa kan empirin bidra till att teorin kan nyanseras. Därigenom kan empirin bidra till att teorin anpassas för framtiden, exempelvis gällande nya anställningsformer. Empirins roll är att visa på det faktum att det kan finnas aspekter av hur saker fungerar i praktiken som teorin ännu inte tagit hänsyn till. Empirins roll är också att visa på huruvida den tillgängliga teorin är applicerbar på olika organisationsformer och typer av tjänsteföretag eller om den är för generell för det?

2.4 Empiri-insamling

För att samla in empiriskt material till uppsatsens analys har vi valt att genomföra intervjuer. Vi kommer i kommande stycken att redogöra för varför vi valt intervju som metod samt hur vi gått tillväga under processen och även reflektera över det urval som gjorts.

2.4.1 Val av studieobjekt

Vi har valt att studera tre skilda företag som samtliga, av olika anledningar, väljer att hyra in personal. Vi har medvetet valt företag som verkar inom olika branscher, deras gemensamma nämnare är dock att de är tjänsteföretag. Valet grundar sig i att vi på så sätt ska kunna se eventuella skillnader mellan företag samt ge undersökningen en större trovärdighet. Själva trovärdigheten kommer att diskuteras senare i ett eget stycke. Vårt möjliga urval var något begränsat då vi var behövde hitta företag som arbetar med att hyra in personal för kortare

uppdrag. För att få kännedom om detta ansåg vi att det var en bra början att kontakta bemanningsföretag för att få information om deras kunder. Dock var detta svårare än vi förväntat oss och istället utgick vi ifrån våra egna erfarenheter om vilka företag som hyr in personal. Vi observerade även inhyrd personal då vi i vår vardag rörde oss i olika butiker. Vi kontaktade lämpliga kontaktpersoner på företagen via e-mail eller telefon och bokade in intervjuerna. Vi är medvetna om att de företag vi valt inte kan spegla hela verkligheten, men de kan bidra till att illustrera hur det i praktiken ser ut. Det här är i enighet med Kvale (Jfr 2007:97-98) som menar att det är svårt att säga något generellt då antalet intervjuer är lågt. Samtidigt kan färre intervjuer bidra till mer fördjupade tolkningar av svaren. Detta ser vi som att mer tid ges till gå igenom svaren vilket i sin tur kan leda till en noggrannare analys. Kvale (2007:99) poängterar även att kvalitet är viktigare än kvantitet gällande intervjuer.

De företag som valdes ut är Brio, Jysk och Blomsterlandet. På Brio intervjuade vi Lena von Mentzer som är head of facilities och som har personalansvar för Brios reception till vilken det hyrs in personal. På Jysk intervjuade vi Pernilla Björkqvist som är VD-assistent och som bland annat har ansvar för receptionen. Jysks reception kan ses som en kombination av reception och kundtjänst och det är där de använder sig av inhyrd personal. Vidare genomförde vi även en intervju med Magnus Gustafsson som är butikschef på Blomsterlandet i Löddeköpinge och som använder sig av inhyrd personal i kassan. Dessa företag hyr samtliga in personal för kortare perioder vid exempelvis sjukdom, arbetstoppar och semester.

2.4.2 Intervju som metod

När metoden intervju var vald ansåg vi det viktigt att ha någon form av struktur på den samt de frågor som skulle ställas, dels för att undvika att komma från ämnet och dels för att inte sväva in på andra snarlika områden under intervjuerna. Genom att arbeta på det här sättet, och utifrån uppsatsens specifika syfte, ansåg vi därför att semi- strukturerade intervjuer var mest lämpliga för att på så sätt försöka besvara syftet (Jfr Bryman 2007:301-304). Trots en viss struktur i de semi-strukturerade intervjuerna med exempelvis en intervjuguide finns det utrymme för att kunna anpassa och utveckla frågorna under intervjun. På så sätt är det möjligt att avvika från intervjuguiden beroende på de svar och tankar som kommer upp under tiden intervjun pågår. Samtidigt som fokus fortfarande är på det specifika ämnet (Jfr Kvale 1997:82).

2.4.3 Intervjufrågor

För uppsatsens intervjuer valde vi att skriva ner ett antal frågor, detta är även något som kännetecknar den strukturerade intervjun som tidigare beskrivits (Jfr Fägerborg 1999:63).

En intervju kan ha en blandning mellan strukturerad och ostrukturerad karaktär då intervjun snarare sker som ett samtal än med förutbestämda frågor (Fägerborg 1999:63). Vi anser, i efterhand, att våra intervjuer egentligen kan ses som en kombination av dem båda då intervjuerna i vissa delar mer blev som ett samtal än som en fråga/svar situation.

Vi formulerade ett antal relevanta frågor som vi ville få svar på, och dessa grupperade vi sedan i kategorier för att få en bättre struktur på intervjuerna (Jfr Fägerborg 1999:63). Frågorna formulerades utifrån uppsatsens teoretiska ram. I enighet med Kvale (2007:92) anser vi att det är viktigt med en god teoretisk kunskap innan intervjuerna äger rum. Av den anledningen fokuserade vi på att läsa in oss på relevant teori innan vi påbörjade arbetet med intervjuerna. Vi valde att anpassa frågorna till viss del utifrån intervjupersonen men till största del använde vi oss av samma frågor. Av den anledningen kunde vi på ett rättvisande sätt jämföra svaren vi fått. Trots att vi hade nedskrivna frågor följde vi dem inte till punkt och pricka utan vi arbetade även med följdfrågor och andra vinklingar som dök upp under intervjuernas gång (Jfr Fägerborg 1999:63). Vi försökte ställa öppna frågor som skulle bidra till att få intervjupersonerna att berätta fritt, vilket kan ge mycket bra information (Jfr Fägerborg 1999:64). Vid en del tillfällen märkte vi att intervjupersonen kom in på fel spår. Ofta lyssnade vi då ett tag eftersom det kan komma fram intressanta uppgifter även om ämnet ligger lite utanför den givna ramen. Fägerborg (1999:65) menar att denna typ av situation ändå kan ge något betydelsefullt och att den därför kan vara bra att ta till vara på. I slutet av intervjuerna gavs intervjupersonerna möjlighet att tillägga något de ansåg vara av betydelse för intervjun. (Jfr Fägerborg 1999:65).

2.4.4 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna utfördes under den 3 samt 10 maj 2010 på intervjupersonernas respektive arbetsplatser. Vi fick möjlighet att genomföra intervjuerna i enskilda konferensrum vilket minskade risken för eventuella störningsmoment. Varje intervju var cirka en timme lång och vi valde att spela in samtalen. Vi bestämde oss alltså för att möta intervjupersonerna personligen istället för att genomföra telefonintervjuer och vi medverkade båda vid samtliga intervjuer. En av oss ställde frågorna och förde samtalet med intervjupersonen framåt medan

den andre förde anteckningar. Båda var dock aktiva i samtalet och ställde följdfrågor. Att besöka intervjupersonerna på deras arbetsplats var bra därför att det gav oss möjlighet att se deras kroppsspråk, reaktioner, uttryck och liknande. Att vi valde att genomföra intervjuerna ute på företagen beror också på att vi ville skapa oss en egen uppfattning om företaget, dess kultur och miljö (Jfr Kvale 2007:92).

Efter att intervjuerna genomförts avlyssnade vi inspelningarna för att komplettera de befintliga anteckningarna från intervjutillfällena. Att spela in intervjuerna känns bra på så sätt att det ökar källans värde samt att det är mer informativt än att anteckna (Fägerborg 1999:67).

2.5 Sekundärdata

Vi har, utöver att använda oss av intervju som metod, även samlat in sekundärdata från olika källor. Främst har vi använt oss av hemsidor från de studerande företagen samt från olika bemanningsföretag. De studerade företagens hemsidor valde vi att använda för att skapa oss en bild av företagen innan intervjuerna. Vidare användes de olika bemanningsföretagens hemsidor i syftet att få tag på kontaktpersoner som kunde bidra med information om vilka företag som kunde vara aktuella att kontakta för en eventuell intervju. Bemanningsföretagens hemsidor användes även för att få en överblick av hur branschen fungerar.

2.6 Trovärdighet

Då begreppen validitet och reliabilitet till stor del har sin utgångspunkt i mått och mätningar har vi valt att inte gå närmare in på dem i denna uppsats (Jfr Bryman 2007:86-88). Vidare menar Guba och Lincoln (i Bryman 2007:258) att dessa kriterier är svåra att applicera på en kvalitativ undersökning. Kriterierna utgår nämligen ifrån att det enbart finns en sanning och så är inte alltid fallet i en kvalitativ undersökning. Vi menar istället, i enighet med Guba och Lincoln (Jfr Bryman 2007:258) att det i praktiken kan se ut på olika sätt och att inget är mer sant än något annat. Då uppsatsens syfte inte är att ta fram en absolut sanning, vilket i stort sett skulle varit en omöjlighet för oss, har vi istället valt att bedöma vår undersöknings trovärdighet. Det kommer vi att göra utifrån Guba och Lincolns (1985 i Bryman 2007:45-46, 258) begrepp *trovärdighet*. De utgår ifrån fyra olika kriterier, det första är *tillförlitlighet* som ska visa hur troliga undersökningens resultat är. Vi anser att resultaten från de genomförda intervjuerna har hög tillförlitlighet. Vi menar att de svar vi fått är tillförlitliga. Dock är det

viktigt att tänka på att det är intervjupersonernas tolkningar, vilka inte behöver spegla verkligheten, då de inte bygger på gjorda undersökningar om exempelvis kundnöjdhet (Jfr Guba & Lincoln 1985 i Bryman 2007:46, 258).

Nästa kriterium är *överförbarhet* som visar på huruvida resultaten kan användas i andra sammanhang. Vår undersökning hade, precis som kvalitativa undersökningar vanligtvis har, mer djup än bredd. Vi menar dock att våra resultat bör kunna överföras till andra tjänsteföretag än de studerade. Detta grundar vi i att vi inte enbart studerat en typ av tjänsteföretag utan istället valt företag i olika branscher (Jfr Guba & Lincoln 1985 i Bryman 2007:46, 260).

Därefter följer en bedömning av undersökningens *pålitlighet* som innebär huruvida resultaten hade blivit annorlunda om, i vårt fall intervjuerna, exempelvis hade utförts vid ett annat tillfälle. Vi ser våra resultat som pålitliga men om det skulle blivit annorlunda vid ett annat tillfälle är svårt att säga. Vi antar dock inte att så är fallet därför att resultaten speglar intervjupersonernas erfarenheter tillbaka i tiden och borde vara desamma oavsett intervjutid. Dock kan det vara så att intervjupersonerna kan samla på sig fler erfarenheter med tiden men dessa behöver dock inte skilja sig nämnvärt åt. Då intervjuerna genomfördes var det ingen av intervjupersonerna som exempelvis verkade stressad och samtliga hade avsatt gott om tid för oss så det bör inte heller ha påverkat resultatet. Tvärtom hade det kunnat vara om intervjupersonerna hade varit stressade och då är det möjligt att våra resultat hade blivit annorlunda (Jfr Guba & Lincoln 1985 i Bryman 2007:46, 260-261).

Slutligen bedöms trovärdigheten utifrån dess *konfirmering* som handlar om objektivitet och huruvida våra egna värderingar kan ha påverkat undersökningen på ett felaktigt sätt. Vi har genom arbetet med uppsatsen strävat efter att förhålla oss så objektiva som det bara är möjligt. Vi är dock medvetna om att våra egna värderingar alltid finns med oss och vi har försökt att åsidosätta dem. Vi är även medvetna om att vår närvaro i sig samt vårt språkbruk kan påverka undersökningen på ett eller annat sätt (Jfr Guba & Lincoln 1985 i Bryman 2007:46, Pripp 1999:41).

3 Kund möter företag

I detta kapitel kommer uppsatsens teoretiska utgångspunkter inom tjänsteforskningen att presenteras. Vi börjar brett med att redogöra för tjänsteperspektivet för att sedan komma in på hur tjänstekvaliteten, som är en av uppsatsens mest centrala teorier, skapas. Redogörelsen följs sedan av teorin om sanningens ögonblick inom vilket den tjänstekvalitet som kunden upplever till stor del skapas. Vi lägger därefter fram teorier som poängterar personalens roll, både i tjänstemötet men även för att skapa lojalitet och goda relationer med kunderna. Resultaten från följande kapitel ska användas för att klargöra personalens roll i sanningens ögonblick och skapandet av tjänstekvalitet, kundlojalitet samt relationer. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av viktiga nyckelbegrepp som kommer att tas med till analysen. Dessa begrepp kommer sedan att användas i analysen för att undersöka den tjänstekvalitet som skapas i de sanningens ögonblick som äger rum på de studerade företagen. Begreppen ska även användas för att se vilken roll personalen spelar i tjänstemötena.

3.1 Tjänsteperspektivet

Tjänsteperspektivet är ett av de perspektiv ett företag kan välja att arbeta efter och innebär att kundrelationer används som ett konkurrensmedel. I dag räcker det inte att ha en bra produkt eller bra service för att nå framgång. Ett sätt att nå bestående konkurrensfördelar är genom att erbjuda ett totalerbjudande som innebär att kundrelationens alla delar utvecklas. En tjänstekonkurrenssituation skapas vilket innebär att kärnerbjudandet är huvudsaken samt förutsättningen för framgång. Hanteringen av de olika tjänsterna som kunderna efterfrågar spelar en stor och betydelsefull roll och tillsammans bildar detta det totala tjänsterbjudandet. Det totala tjänsterbjudandet avgör om företaget blir framgångsrikt eller inte (Grönroos 2004:16-17).

En tjänst är en process där både kund och tjänsteleverantören samverkar. Kunden är alltså inte en åskådare vid sidan av utan är ofta aktiv i tjänstens skapande och därmed också en medproducent av tjänsten (Grönroos 2004:19 & Echeverri & Edvardsson 2002:21). Mötet i processen handlar om relationer och det är viktigt att sköta mötena bra då flera möten kan bidra till att relationer mellan parterna skapas vilket ökar möjligheten för att lojala kunder skapas. Lojala kunder är bra då de oftast är lönsamma för företaget. Att sköta om sina kundrelationer är viktigt och nödvändigt för att arbeta med tjänstekonkurrens (Grönroos

2004:19). Sedan många år tillbaka, då tjänstemarknadsföringen växte fram, har personalen lyfts fram som den resurs som är viktigast för företaget. Har ett företag inte personal som är motiverad, serviceminded och kunnig är det svårt att uppnå bra resultat (Grönroos 2004:19-21). Genom att företag har ett tjänsteperspektiv och därigenom satsar på att utveckla och bibehålla relationer till sina kunder skapas samtidigt värde för kunden. Om ett företag lyckas ge kunderna det värde och den kvalitet de vill ha och förväntar sig borde det ge företaget en ökad vinst (Grönroos 2004:21). Tjänstekonkurrens går ut på att man inte förlitar sig på kärnprodukten/tjänsten som konkurrensmedel utan skapar en helhetslösning till kunden. Helhetslösningen består av kärnprodukten/tjänsten samt värdeskapande tjänster runt omkring vilket företaget kan använda för att konkurrera med på marknaden (Grönroos 2004:22).

3.2 Tjänstekvalitet

Tjänsters kvalitet är något mer svårtolkad än kvaliteten på produkter. Det för att kvaliteten på produkter vanligen är kopplad till dess teknik vilket är svårare att koppla ihop en tjänst med. Tjänster fungerar inte som en produkt som blir färdigställd och sedan överlämnad till kunden, en tjänst är en process som sker mellan kund och leverantör och i det mötet uppstår även kvaliteten på tjänsten. Tjänstekvalitet handlar om vad kunden upplever att det är och det är viktigt att leverantören av tjänsten har kunskap om vad kunden vill ha och värdesätter. För att jobba med kvaliteten på tjänster är det en fördel att se brett på det och inte avgränsa sig till exempelvis de tekniska egenskaperna hos en tjänst. Detta då det oftast inte är det som kunden ser som kvalitet och som det som framträder starkast i kvalitetsupplevelsen. För att nå framgång hos kunderna är det viktigt att ha samma syn på kvalitet som kunderna har för att inte satsa pengar och tid på fel åtgärder. Vad som sker i interaktionen, tjänstemötet, mellan kund och tjänsteleverantör ligger till grund för hur kunden upplever tjänsten (Grönroos 2004:75-76).

Upplevelsen har två dimensioner, hur och vad, och dessa dimensioner betecknas teknisk dimension och funktionell dimension. Den tekniska dimensionen är vad kunden får genom tjänstemötet med leverantören och ses ofta internt i företaget som det som är kvaliteten på tjänsten men det är bara en del av kvalitetsdimensionen (Grönroos 2004:75-76). Den tekniska aspekten av kvalitet är förhållandevis objektiv, det kan exempelvis vara om maten är god eller liknande (Gustavsson, Kullvén och Larsson 1997:24). Den definieras vidare av Edvardsson och Larsson (2004:98) som själva produkten kunden får. Den andra delen är, som tidigare

nämnts, hur tjänsten överförs till kunden samt hur kunden upplever tjänstemötet. Exempel på det här är hur tillgängliga tjänsterna är, uppträdandet och bemötandet av personalen samt hur de utför sina uppgifter (Grönroos 2004:76). Den funktionella kvaliteten kan exempelvis skapas utifrån hur trevlig personalen är som serverar maten. Den har att göra med personalens attityd och beteenden i relationen med kunden (Edvardsson & Larsson 2004:99). Även medarbetarens kunskap påverkar hur kunden upplever kvaliteten. Det går alltså att säga att medarbetarna är en viktig del av den funktionella kvaliteten och när kunden värdesätter tjänsten spelar personalen en viktig roll (Edvardsson & Larsson 2004:52).

Bäckström och Johansson (2005:177) utgår ifrån tjänstemöten som sker i en butik och menar, utifrån sin undersökning, att mycket av kundens upplevelse där påverkas av personalen genom dess attityd och beteende. Kunderna vill gärna att personalen ska ha en lägsta nivå för vad de kan och är det inte så blir kunden missnöjd. Det kan exempelvis bero på att personalen saknar kunskap. Tvärtom blir det om personalen har en högre nivå. Det kan liknas vid kundens toleranszon inom vilken kunden blir nöjd (Bäckström & Johansson 2005:177). Hur en kund upplever den funktionella kvaliteten skiljer sig åt mellan olika människor och därför är det viktigt att personalen kan agera utifrån den enskilda kunden i tjänstemötet (Gustavsson, Kullvén och Larsson 1997:24).

I dagens samhälle är den tekniska dimensionen lätt att kopiera av andra företag och därför inte att föredra som konkurrensfördel. Istället är det mer givande att satsa på den funktionella dimensionen genom att erbjuda mer och bättre service och på så sätt skapa värde för kunderna. Trots detta måste företagen ändå hålla en bra nivå på den tekniska dimensionen då den samspelar med den funktionella dimensionen och om den brister i kvalitet påverkar det kundens totala upplevda kvalitet (Grönroos 2004:78-79).

Den totala kvalitetsupplevelsen kunden får i tjänstemötet beror även till stor del på de förväntningarna kunden har på tjänsten samt på företaget och dess personal. Ju högre förväntningar desto större besvikelse när de inte infrias samt tvärtom (Grönroos 2004:81). Att förväntningarna spelar roll då tjänstekvaliteten bestäms är dock något som det riktas kritik mot eftersom en kund kan bli missnöjd med en tjänst trots att kunden inte hade något direkta förväntningar. Detta därför att kunden rent av inte visste att tjänsten fanns innan tjänstemötet ägde rum. Om förväntningarna varit viktiga skulle i stället företagen arbeta med att sänka kundens förväntningar vilket inte är fallet i verkligheten. Det kallas för The poor performance paradox (Gustavsson, Kullvén och Larsson 1997:27-28).

Normann (2000:117) samt Echeverri och Edvardsson (2002:74) skriver om den problematik som finns angående beslutsprocessen vid köp av en tjänst. Till skillnad från när

en produkt ska köpas går det inte att se tjänsten och inte heller att inspektera den. Man kan likna det vid toppen av ett isberg enligt Normann (2000:117) då kunden endast har några få ledtrådar att grunda sitt beslut på. På det här sättet blir kunden aktiv i processen då tid går åt att värdera för och nackdelar samt till att reducera risker med beslutet. Det är viktigt att tjänsteföretag gör åtgärder för att underlätta denna process för kunden och göra den effektiv. Företaget måste arbeta för att vinna kundens intresse och får inte ta kunderna för givna. Då en tjänst inte går att demonstrera på samma sätt som en produkt får företaget försöka förklara tjänsten på olika sätt, exempelvis genom bilder och text i en broschyr samt med hjälp av utlåtande från andra kunder som redan använt sig av tjänsten i fråga. Här är även marknadsföring via word of mouth betydelsefull och användbar, och innebär att nöjda kunder talar gott om tjänsten de köpt vilket kan locka andra potentiella kunder och kan ha stor påverkan i kundens beslut (Normann 2000:117, Gummesson 1995 & Edvardsson et al 1994 i Echeverri & Edvardsson 2002:74-75).

Teorin om tjänstekvalitet anser vi relevant då den belyser hur kvaliteten skapas. Teorin om tjänstekvalitet vill vi applicera på fenomenet kring inhyrd personal för att exempelvis se huruvida en inhyrd person kan leverera likvärdig kvalitet som en ordinarie anställd. Teorin visar på vikten av kvalitet samt vikten av kunskap och erfarenhet hos personalen för att kunna ge kunden en positiv och lyckad erfarenhet av tjänsten i fråga. Teorin kommer vidare att användas i analysen för att kunna undersöka hur kvaliteten kan påverkas då ett företag använder sig av inhyrd personal. Utifrån teorin vet vi vilka faktorer som påverkar tjänstekvaliteten och som vi därmed kan använda oss av i analysen.

Som vi nämnt ovan skapas tjänstekvaliteten i mötet mellan leverantör och kund, de mötena ska vi redogöra vidare för i det kommande avsnittet.

3.3 Sanningens ögonblick

Sanningens ögonblick (Normann i Grönroos 2004:85) är det ögonblick då exempelvis kund och säljare möts i tjänstemötet och samspelet däremellan är avgörande för nivån på den funktionella kvaliteten. I och med att en tjänst produceras och konsumeras samtidigt är det i detta ögonblick som tjänsten skapas och därigenom bestäms även kvaliteten (Gustavsson, Kullén och Larsson 1997:8, 29). I sanningens ögonblick gäller det därmed för säljaren att visa för kunden vilken kvalitet tjänsten har och att ta vara på det tillfället då det snabbt kan försvinna och så även kunden. Här kan det lätt uppstå kvalitetsproblem ifall sanningens

ögonblick inte blir lyckat. Om det redan från början finns kvalitetsproblem och sanningens ögonblick hinner försvinna kan det vara för sent att åtgärda de redan existerande bristerna. Det gäller då att skapa ett nytt sanningens ögonblick med kunden vilket inte är alltför lätt och oftast inte lika effektivt som att ta vara på det första sanningens ögonblick. Det är till fördel för företaget om de arbetar med att genomföra och planera tjänsteprocesser så att de resulterar i positiva och lyckade sanningens ögonblick för att på så sätt undvika att få oväntade kvalitetsproblem. Det är först och främst den funktionella kvaliteten i processen som skadas och på så sätt medverkar till dålig kvalitet (Grönroos 2004:85). Dock är det till största delen i de sanningens ögonblick som är utöver de vanliga som kundens åsikt om kvaliteten påverkas, till det bättre eller sämre. Detta sker när något hamnar utanför kundens toleranszon (Strandvik 1994 i Edvardsson & Larsson 2003:33 & Echeverri & Edvardsson 2002:82).

Tillsammans med kunskapen och motivationen hos tjänsteföretagets anställda och kundens förväntningar och beteende skapas serviceprocessen. Ett tjänsteföretag kan ha flera tusen sanningens ögonblick varje dag (Normann 2000:29). Företagets mänskliga resurser i form av dess anställda är viktiga och centrala för företagets framgång. Det krävs för framgång att personalen är kunniga, medvetna och engagerade, både i kunden samt företaget. Det är dem som skapar kundrelationen och som lär sig och får kunskap om kunden och dess behov samt förväntningar. Personalen är också de som med all denna kunskap och insikt utvecklar och förbättrar tjänsterbjudandet (Normann 2000:87-88, 119). Även Vandermerve och Gilbert (1991 i Edvardsson & Larsson 2004:32) menar att personalens agerande tillsammans med dess sociala och tekniska kunskap påverkar kvaliteten som skapas genom sanningens ögonblick. Steene (1995 i Edvardsson & Larsson 2004:33) menar att det är viktigt att ett tjänsteföretagets personal är, vad han benämner, samspelsflexibla. Det innebär att de måste kunna tolka kunden i sanningens ögonblick för att agera utifrån det.

Teorin om sanningens ögonblick är en central del i servicemötet och belyser hur viktigt det är att ha rätt person på rätt ställe för att skapa ett lyckat servicemöte mellan kund och företag och vi vill med den föra fram problematiken med att inte ha personal som har erfarenheten och förutsättningarna för att lyckas med detta.

Om personalen som en viktig faktor i sanningens ögonblick och i skapandet av tjänstekvalitet kommer kapitlet nu att fortsätta med.

3.4 Personalens färdigheter

För att skapa en serviceprocess med hög kvalitet är det viktigt att ha medarbetare som har god kunskap om tjänsten så att risken för fel minimeras. Om medarbetarna inte har den kunskap som krävs kommer den tekniska kvaliteten påverkas, väntetiden förlängas för kunden samt att kunden kommer få engagera sig och trycka på för att få den tjänst som utlovats. Samtidigt påverkas den funktionella kvaliteten då kunderna märker av de anställdas saknad av kunskap. Även produktiviteten påverkas då de anställda saknar kompetens då det exempelvis blir fel att rätta till. Både kvalitet och produktivitet blir således påverkade av den dåliga tekniska kunskapen hos de anställda (Grönroos 2004:243)

Det är viktigt för ett företag och dess tjänsters funktionella kvalitet att de har anställda som är serviceminded samt har en positiv attityd. Risken finns annars att problem uppstår i form av minskad produktivitet samt en långsammare serviceprocess. När kunder blir missnöjda skapas problem som måste lösas samt som är tidskrävande vilket i sin tur tar tid från kärntjänsten. Om företaget har anställda som är serviceminded och har en positiv attityd ökar kvalitetsupplevelsen och så även produktiviteten. Dock måste företaget vara uppmärksam på att personalen inte lägger för mycket tid åt varje kund i sitt försök att ge god service då det i längden kan påverka produktiviteten negativt (Grönroos 2004:243). Vid servicekonkurrens är den funktionella kvaliteten avgörande då den, om den inte är bra, enkelt kan förstöra den tekniska kvaliteten i serviceprocessen även om den i sig egentligen är bra (Grönroos 2004:345).

Teorin visar på vilken avgörande roll personalen i ett tjänsteföretag spelar genom sin tekniska och funktionella kunskap. Vi anser denna teori är relevant för att kunna analysera fenomenet med inhyrd personal som rimligtvis saknar de här kunskaperna. Vi vill, med utgångspunkt och stöd i ovanstående teori, analysera hur det fungerar i de företag som använder sig av inhyrd personal.

Tjänsteföretagets personal är även betydelsefull då det gäller att skapa relationer och uppnå kundlojalitet.

3.5 Lojalitet och relationer

När ett företag arbetar med tjänster skapas relationer mellan kund och företag. Kundrelationerna är det bra att ta vara på och utveckla och ofta varar kundrelationer under en längre tid och är många gånger ekonomiskt positiva. Vad kunden uppfattar som god service

kan vara olika men i många fall kan de ses som att tjänsten i jämförelse med konkurrenternas tjänst är utmärkt samt stämmer överens med kundens förväntningar. Bra kvalitet och service kan motsvara olika nivåer vid olika tillfälle samt vid olika tjänster beroende på vad kunden förväntar sig. Till exempel har en kund oftast större krav av en tjänst som kostar mer jämfört med en som är billigare. Exempelvis har en kund inte samma krav och förväntningar vid ett besök på ett gatukök som vid en finare restaurang och servicen kan därför uppfattas som god vid båda tillfällena trots att upplevelserna kan vara av två helt olika slag (Jfr Grönroos 2004:144, Jfr Normann 2000:76, 182).

Trots att det finns ett samband mellan kvalitet och kundlojalitet är det viktigt att tänka på att för att skapa kundlojalitet behövs oftast det där lilla extra från företaget till kunden. En kund behöver oftast vara mycket nöjd och inte bara nöjd för att rekommendera företaget och dess tjänster samt för att själv återigen köpa dess tjänster. Det finns en såkallad likhetszon där de kunder som är måttligt nöjda till nöjda befinner sig och i den zonen bör företaget inte ha sina kunder ifall de vill skapa återköp samt kunder som pratar gott om dem samt sprider gratis och positiv marknadsföring via word of mouth. På det här sättet skapar företaget även kundlojalitet (Jfr Hart & Jonston i Grönroos 2004:144, Jfr Normann 2000:77). Enligt Normann (2000:112) är positiva omdömen från kunder extra viktiga på grund av tjänsters komplexitet och är en bra marknadsföring då kunderna för dessa vidare till andra potentiella kunder. Goda kunder hjälper till att utveckla företagets serviceprocess genom att vara delaktig i den och vara kunniga samt genom att ställa krav (Normann 2000:112). Därför är det viktigt med positiva och väl genomförda servicemöten och sanningens ögonblick.

I kundlojaliteten ligger ett förtroende för att företaget levererar vad de lovar och det är ett förtroende som aldrig bör svikta på grund av att tjänstemöten som levereras bara är okej, felaktiga, ofullständiga eller för att inte tillräcklig information har nått kunden. Det här är en svår utmaning för företag men det kan finnas stora vinster att hämta om företaget lyckas i form av konkurrenskraft samt växande och lönsamma affärer. Det här för att företaget väljer att jobba med att erbjuda bättre tjänsteerbjudande samt med att bygga relationer med kunderna som inger förtroende (Grönroos 2004:144-146, Jfr Normann 2000:45). Det är viktigt att inte ha missnöjda kunder då de kan bli så kallade terrorister som sprider sina negativa erfarenheter vidare. Det kan förhindra potentiella kunder att kontakta företaget samt även få kunder att få en mer negativ syn på tjänsten än vad de redan hade trots att de innan inte var missnöjda (Grönroos 2004:144-146).

Teorin om kundlojalitet visar på vikten för företaget att skapa relationer med kunderna för att på så sätt skapa lyckade servicemöten men även för att det ger ekonomiska fördelar i

form av nyköp samt gratis marknadsföring. Vi vill med stöd av teorin visa på problematiken med att skapa kundlojalitet när ett företag har hög personalomsättning som fallet är när företaget använder sig av inhyrd personal.

Utifrån ovanstående avsnitt har det, på olika sätt, framkommit att personalen är en betydelsefull och direkt avgörande resurs för ett tjänsteföretag samt att det är viktigt att uppnå hög tjänstekvalitet och lojalitet bland kunderna.

3.6 Vad vi tar med oss

Från detta kapitel tar vi med oss ett antal nyckelbegrepp och centrala resonemang in i analysen. Vi började med att presentera själva *tjänsteperspektivet* där *relationer*, *lojalitet* samt *kundens roll* är betydelsefulla delar. Vidare tar vi med oss begreppet *sanningens ögonblick* vilket är den kritiska situation där kunden möter företaget och tjänstekvalitetens nivå avgörs. Personalen har en avgörande roll i dessa möten. Vidare introducerades även begreppet *tjänstekvalitet* som skapas utifrån den tekniska och funktionella kvaliteten i tjänstemötet. Det vill säga vad kunden får och hur den får det. Även kundens förväntningar påverkar tjänstekvaliteten. Då personalen spelar en stor roll i skapandet av tjänstekvaliteten redogjorde vi även för vikten av att denne har god kunskap och rätt attityd. Därefter klargjorde vi att personalen även spelar en viktig roll i skapandet av *kundlojalitet* och goda *relationer*, vilka båda är viktiga för ett företag att sträva efter för att nå framgång. Begreppen kommer i analysen utgöra grunden för vad vi fokuserar på för att se om tjänstekvaliteten kan påverkas av att ett företag använder sig av inhyrd personal.

4 Human Resource

I uppsatsens föregående kapitel framhölls vid flera tillfällen personalens roll i tjänstemötet för att kunna uppnå en god tjänstekvalitet. I följande kapitel kommer det teoretiska fältet Human Resource att presenteras. Betydelsefulla aspekter av hur ett företag strategiskt kan arbeta med sin personal kommer att beskrivas. Kapitlet inleds med en kort presentation av Lovelock och Wirtzs (2007) modell, gällande Human Resource arbete i tjänsteföretag, vilken utgör grunden för kapitlets struktur. Först presenteras aspekten av att anställa rätt människor och vikten av det i ett tjänsteföretag. Det följs av en redogörelse för hur ett företag kan skapa goda förutsättningar för att de ska lyckas i sitt arbete. Därefter följer en beskrivning av hur personalen kan motiveras i sitt arbete. Slutligen sammanfattas de centrala tillvägagångssätten genom vilka tjänsteföretag bör arbeta med personalen. Metoderna ska sedan användas för att se hur det fungerar att arbeta utifrån det här i ett företag där inhyrd personal används samt hur tjänstekvaliteten kan påverkas.

4.1 Mänskliga resurser

Att arbeta med de mänskliga resurserna beskrivs som särskilt viktigt i tjänsteföretag därför att de har en betydande roll i mötet med kunden (Batt 2008:432, 444). Klassiskt Human Resource arbete handlar bland annat om rekrytering, utbildning och utvecklandet av en servicekultur (Korczynski 2002:106). Även Lindmark och Önnevik (2009:22) skriver om Human Resource och menar att det även handlar om introduktion, belöningssystem, lärande, kompetens samt organisationskultur. Då bland annat Grönroos (2004), som vi tidigare nämnt, menar att personalen är tjänsteföretagets viktigaste resurs ser vi Human Resource som en naturlig del av uppsatsens problematik. Lovelock och Wirtz (2007:322) menar att de anställdas prestationer och insatser är viktiga då de styr hur kunden upplever kvaliteten på tjänsten. Sådär skriver Lindmark och Önnevik (2009) om Human Resource management: ”Den del av ledarskapsprocessen som specialiserar sig på de anställdas roll i organisationen. HRM framhäver att de anställda är nyckeln till ett stadigvarande konkurrenskraftigt försprång” (Lindmark och Önnevik 2009:22).

Gällande Human Resource har vi, som inledningsvis nämndes, valt att utgå ifrån Lovelock och Wirtz (2007:323) modell *Wheel of successful HR in Service Firms*. Modellen kommer härnäst att benämnas HR-hjulet. Modellen har vi valt därför att den på ett

övergripande sätt tar upp de viktigaste strategierna inom Human Resource för ett serviceföretag, det vill säga hur ett serviceföretag bör hantera personalen för att nå framgång. Utifrån modellen har vi valt att titta mer på de strategier som känns relevanta för att kunna belysa fenomenet med inhyrd personal i tjänsteföretag. Först kommer modellen kort att presenteras och därefter hamnar fokus på de strategier som anses mest centrala för uppsatsens syfte. Dessa strategier kommer sedan att utgöra grunden för Human Resource fältet då de kopplas samman med tjänsteperspektivet i uppsatsens analys.

4.2 Vägen till framgångsrik Human Resource

Det finns olika Human Resource strategier som kan hjälpa ett företag att nå sina mål (Lovelock & Wirtz 2007: 321). Hjulet visar hur ett tjänsteföretag bör arbeta strategiskt med personalen för att på så sätt generera bra service och produktivitet (Lovelock & Wirtz 2007:323). Modellen är uppdelad i tre olika uppgifter inom Human Resource; Anställa rätt människor, möjliggöra för personalen samt att motivera personalen (Lovelock & Wirtz 2007:323). Vi har valt att fokusera på de uppgifter som vi anser mest centrala för att belysa problematiken med den inhyrda personalen i tjänsteföretag. I uppsatsens analys kommer modellen att appliceras på empirin för att se hur de undersökta företagen arbetar.

4.2.1 Rätt person på rätt plats

Hjulets första del handlar om rekrytering och vikten av att anställa *rätt* människor. Lovelock och Wirtz (2007: 322) menar att det är viktigt att ett företag är noggrann med urvalsprocessen när en ny person ska anställas. Jim Collins (1999 i Lovelock & Wirtz 2007:324) menar att *rätt* personal är en tillgång medan *fel* människor bara är något som är svårt att göra sig av med. Det handlar helt enkelt om att anställa *rätt* människor.

4.2.1.1 Rekrytering

Teorin om rekrytering har valts därför att vi anser att det är en process som delvis utelämnas då ett företag väljer att hyra in personal från bemanningsföretag.

Många organisationer är noga med vilka människor de vill anställa och arbetar därför aktivt samt medvetet vid rekrytering (Flaa et al 2007:57). Den perfekta anställda finns inte utan det behövs olika typer av människor för olika positioner (Lovelock & Wirtz 2007:323).

Det är även viktigt att ha en bra balans mellan de anställda i en organisation, exempelvis gällande kompetenser (Lindmark & Önnevik 2009:79). Lindmark och Önnevik (2009:84) menar att det gällande rekrytering är viktigt att tänka på att arbetsgruppen ska bestå av individer som är olika varandra och har olika kompetenser för att på så sätt komplettera varandra. Det har att göra med att det i en grupp finns olika roller och det gäller att sträva efter en jämn fördelning mellan dessa. När ett företag rekryterar kan de antingen välja medarbetare som påminner om de som redan finns inom företaget eller personer som har andra kompetenser och erfarenheter (Lindmark & Önnevik 2009:257). Att rekrytera människor som är alltför lika de som redan finns i företaget kan ses som problematiskt, då det i och med det bara blir samma typer av människor i företaget. Det här därför att det enbart rekryteras medarbetare som är lika företagsledningen själva. Det kallas för *ryska dockans dilemma* och bidrar på sikt till att nytänkandet i företaget försämras och att alla medarbetare håller med ledningen i flera frågor. Det är på sikt inte positivt för företagets vidareutveckling (Lindmark & Önnevik 2009:257-258). När ett företag ser över behovet av personal är det viktigt att tänka långsiktigt, personalen blir därigenom en strategisk fråga. Det handlar om både det kvantitativa och det kvalitativa, alltså om både antalet anställda och dess kompetenser (Lindmark & Önnevik 2009:83).

När ett företag ska nyanställa kan de söka allt i från en speciell kunskap till speciella attityder och värderingar (Flaa et al 2007:57). Flaa et al (2007:58) menar att det är viktigt att ett företag bara anställer personal som står för värderingarna och strävar efter samma mål som företaget. Lindmark och Önnevik (2009:43) menar att personalen måste stå i relation till organisationens mål, strategi, struktur, kontext samt omvärld. Hur en anställd bemöter en kund är till viss del inget som kan övas upp inom organisationen utan något som personen har naturligt. I och med det är det än mer viktigt för ett tjänsteföretag att verkligen anställa rätt person för rätt tjänst och ha en aktiv roll i rekryteringen (Lovelock & Wirtz 2007: 324). Svingstedt (2005:42) är dock kritisk mot ovanstående och menar att det inte räcker att rekrytera artiga och trevliga medarbetare. Detta därför att det ändå är svårt att orka vara trevlig mot kunder en hel dag, oavsett hur trevlig man vanligtvis är. För att lyckas bra med rekryteringen kan företaget exempelvis låta en potentiell anställd få provjobba för att på så sätt få se hur jobbet verkligen är samt att rekryteraren får se hur personen fungerar (Lovelock & Wirtz 2007:326).

Teorierna om rekrytering kommer användas i analysen för att se hur de studerade företagen resonerar kring rekrytering och hur det står i relation till teorin.

När en ny person har anställts i företaget gäller det att skapa goda förutsättningar för denne, vilket nästa avsnitt kommer att fokusera på.

4.2.2 Möjliggöra för personalen

Ovanstående resonemang har visat att det är viktigt att anställa *rätt* människor. Därefter är det viktigt att fortsätta utveckla och träna dem då det kan generera ett högre resultat för företaget (Lovelock & Wirtz 2007:326). Den här delen av hjulet är viktig för vårt syfte därför att delarna i den tillsammans skapar en bra service. Den handlar om hur ett företag bör arbeta med sin personal på bästa sätt för att uppnå resultat. Den andra delen av hjulet tar upp faktorer som möjliggör och underlättar för personalen. Det gäller bland annat att utveckla medarbetarnas *kunskap* gällande *organisationskultur* samt företagets syfte och strategi. Det handlar även om att utveckla medarbetarnas sociala och tekniska kompetens och även deras kunskap om produkten/tjänsten. Ytterligare en viktig faktor i denna del av hjulet är att ge frontlinjepersonalen *empowerment*. *Introduktion* av en nyanställd är något som beskrivs i mycket av Human Resource litteraturen (se exempelvis Lindmark & Önnevik 2009) och det kan ses som något centralt i denna del av hjulet. Detta därför att introduktionen är något som kan bidra till att ge individen mycket av det som Lovelock och Wirtz (2007:323) talar om som exempelvis information om företagets strategi, syfte, kultur samt om tjänsten i sig.

4.2.2.1 Introduktion

Teorin om introduktion har vi valt därför att vi har bilden av att introduktionen är något som det ofta bortses ifrån då ett företag hyr in personal med kort varsel. Batt (2008:432) menar att upplärning är något som det verkligen bör satsas på för personal i tjänsteföretag eftersom tjänstekvaliteten bestäms i det första mötet mellan anställd och kund. Introduktionen av den nyanställda handlar mycket om att lära personen att förstå organisationskulturen. Den biten av introduktionen kan dock ses som så pass stor och viktig för uppsatsens ämne att den kommer att redogöras under en egen rubrik senare. Rubenowitz (2008) definition på introduktion är följande: ”Med introduktion menas hela den process, under vilken en individ kommer in i en ny arbetssituation” (Rubenowitz 2008:183). Rubenowitz definition kommer att ligga som grund för vår syn på introduktionen i följande avsnitt.

Inom Human Resource är introduktionen en viktig arbetsprocess som underlättar för den som är nyanställd. En bra introduktion gör att den nya medarbetaren snabbare lär sig sina

nya arbetsuppgifter och kan engagera sig i dessa (Lindmark & Önnevik 2009:112). Att få bra instruktioner för hur arbetet ska utföras bidrar i sin tur till att personen lättare kommer in i jobbet och därigenom kan prestera ett bra resultat (Rubenowitz 2008:184). Vidare bidrar en introduktion till att medarbetaren känner sig välkommen, kommer in i gruppen samt förstår de förväntningar och krav som ställs (Lindmark & Önnevik 2009:113). Även Rubenowitz (2008:183) menar att introduktionen är viktig och menar i enighet med Lindmark och Önnevik (2009:113-114) att det är viktigt att lära känna företaget och kollegorna. Vidare bör målet med en introduktion även vara att skapa trivsel som i sin tur genererar lägre personalomsättning och även att minska risken för konflikter eftersom alla fått samma information (Rubenowitz 2008:184).

En bra introduktion startar redan vid intervjun då den potentiella medarbetaren får ta del av information om företaget. Fortsättningen kommer sedan på den nyanställdes första dag som anställd (Lindmark & Önnevik 2009:112). Det bör sedan följas av information om exempelvis företagets mål och visioner, arbetsuppgifter, ansvar, befogenheter, rundvisning på arbetsplatsen samt ett första möte med de nya kollegorna. Även en skriftlig introduktionspärm bör finnas till hands. Den nyanställda bör sedan gå vid sidan om ett tag för att lära sig och att ha någon att fråga under den första tiden ses som viktigt (Lindmark & Önnevik 2009:114). Även Echeverri & Edvardsson (2002:354) menar att introduktionen för en nyanställd är viktig. Personen måste känna till företaget och dess erbjudanden. Den anställda måste även själv vara engagerad för annars blir det svårt att leverera något bra till kunden och få nöjda kunder. Även efter hand under anställningen behövs ny relevant information (Echeverri & Edvardsson 2002:354). Efteråt är en uppföljning av introduktionen viktig (Lindmark & Önnevik 2009:114).

Många arbetsplatser slarvar dock med introduktionen och den nyanställda kastas istället rakt in i verkligheten. Det är viktigt att introduktionen tas på allvar (Lindmark & Önnevik 2009:113). Att låta bli att ge medarbetaren en bra introduktion kan stå organisationen dyrt i längden. Detta då medarbetarna bara kastas in i arbetet utan att veta speciellt mycket om vare sig jobbet eller de förväntningar och krav som ställs (Lindmark & Önnevik 2009:115). En annan anledning till att introduktionen är viktigt är att det är i en persons första kontakt med företaget som denna får en uppfattning om företaget. Det är denna uppfattning som sedan påverkar den anställdes attityd till företaget. Attityden kan följa med länge och är svår att förändra (Rubenowitz 2008:183).

De olika teorierna om hur en introduktion bör genomföras kommer användas i uppsatsens analys för att se hur de studerade företagen introducerar den inhyrda personalen i företaget.

Att ge den nyanställda kunskap är, enligt ovanstående resonemang, en central del av introduktionen. Dock anser vi att den är en så pass viktig del i skapandet av tjänstekvalitet, vilket framkom redan i kapitlet om tjänsteforskning. Av den anledningen kommer den att redogöras för i ett eget avsnitt nedan.

4.2.2.2 Kunskap

I tjänstemötet finns det ofta en skillnad mellan den kunskap som leverantör respektive kund har. Företagets representant inger förtroende genom att ha kunskap och vara påläst (Normann 2000:119). Då det i de flesta fall är frontlinjepersonalen som står i centrum i mötet med kunden är deras kompetens viktig. För att se hur kompetensen påverkas av att ett företag väljer att hyra in personal kommer vi att använda oss av de modeller och teorier som presenteras nedan.

För att kunna göra ett bra jobb inom service krävs både social och teknisk kunskap. Social kunskap innebär exempelvis ögonkontakt, förmåga att lyssna och kroppsspråk. Till den tekniska kunskapen hör all kunskap som behövs för att kunna klara av kundmötet exempelvis att sköta kassamaskinen och hantera returer. Även kunskap om tjänsten eller produkten är viktig. Kunnig och upplyst personal är en av de viktigaste faktorerna för att skapa kvalitet i tjänstemötet och därför måste de kunna informera kunden om produkten eller tjänsten. (Lovelock & Wirtz 2007:326).

Det är viktigt att den anställda har rätt attityd. Det är så pass betydelsefullt att det till och med är viktigare än den tekniska kunskapen. En nyanställd kan alltid få utbildning i den tekniska kunskapen man har inte personen ett trevligt sätt så är det inget som går att lära. (Korczyński 2002:21-22). Edvardsson och Echeverri (2002 i Svingstedt 2005:41) menar att det är svårt att genom träning och utbildning få sina anställda att bli bättre på att ge god service. De menar snarare att det är människans personliga egenskaper som styr och inte är något de kan lära sig. Det är viktigt att personalen får den tekniska kunskapen eftersom det är dessa stöttande system som exempelvis ett bokningssystem som gör att den anställda kan leverera en god service till kunden (Korczyński 2002:21-22).

4.2.2.3 Kompetens

Det finns flera olika sätt att se på kompetens. Modellen vi valt ut presenteras nedan och kommer sedan att kopplas ihop med empirin i uppsatsens analys.

Kompetenshanden (Keen 1988 i Lindmark & Örnevik 2009:195) består av fem olika delar.

- Kunskaper
- Färdigheter
- Erfarenheter, perspektiv, referensram
- Kontakter, nätverk
- Värderingar och attityd

Kompetens bidrar till att en människa kan klara av olika situationer, i uppsatsens fall är det ett kundmöte (Jfr Keen 1992:4). För olika arbetsuppgifter behövs olika typer av *kunskap* vilken fås exempelvis genom att ta del av något nedskrivet eller att någon lär ut. Det är dock när kunskap kombineras med färdighet som det fungerar bäst (Keen 1992:5-6). Kunskap är något som är relativt att kommunicera (Hansson 2005:78). *Färdigheten* i sig är däremot inget som en människa enkelt kan tillägna sig utan den måste övas upp (Keen 1992:6). Hansson (2005:78) beskriver färdighet som en form av omedveten kompetens. En människa lär sig också mycket av sina *erfarenheter* från olika situationer (Keen 1992:7) vilket underlättar för att arbeta på ett bra och effektivt sätt (Lindmark & Örnevik 2009:196). För kompetens krävs även att personen ifråga har *kontakt* med andra människor, exempelvis kollegor, för att på så sätt utbyta kunskap (Keen 1992:8). Kontakterna hjälper den anställda att kunna utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt (Lindmark & Örnevik 2009:196). Utöver dessa fyra aspekter är det även viktigt att ha rätt *värderingar*, för utan dem är det andra inte värt speciellt mycket. Värderingarna hänger även ihop med ansvarstagande (Keen 1992:9). Tillsammans utgör de fem delarna individens kompetens (Lindmark & Örnevik 2009:195). Keen (1988 i Lindmark & Örnevik 2009:195-196) menar att en människa måste ha en kombination av färdigheter, kunskaper, erfarenheter, kontakter/nätverk samt värderingar. Det är kombinationen som skapar kompetens och bidrar till att en uppgift kan utföras.

Utifrån handen kan även gruppens kompetens diskuteras då denna skapas av att exempelvis de anställda på ett företag har gemensamma värderingar och även kunskaper, färdigheter, erfarenheter och kontakter som kompletterar varandra (Keen 1992:12).

4.2.2.4 Empowerment

I ett väl fungerande tjänsteföretag ska kunden kunna få hjälp av den personen i frontlinjen den först träffar (Echeverri & Edvardsson 2002:353). Som vi tidigare nämnt sker produktion och konsumtion av en tjänst samtidigt och därför är sanningens ögonblick viktigt. I och med detta är det viktigt att personalen kan fatta beslut när saker händer i mötet med kunden eftersom det bara ges en chans. Här ser vi empowerment som en möjlighet att göra sanningens ögonblick bättre, samtidigt ser vi en svårighet för ett företag att kunna tillämpa empowerment när de arbetar med inhyrd personal.

En del av den interna marknadsföringen i ett företag är *handlingsfrihet* (empowerment) och *handlingsmöjlighet* (enabling) (Grönroos 2004:382). Empowerment, *handlingsfrihet*, innebär exempelvis att personalen har rätt att fatta beslut på egen hand. Det kan exempelvis handla om att kompensera en missnöjd kund. Naturligtvis får inte frontlinjepersonalen fatta vilka beslut som helst utan deras befogenheter bestäms av ledningen (Grönroos 2004:383). För att uppnå detta måste medarbetarna tränas i hur de ska bedöma saker och hur de får agera så att de kan ge kunden bra service där och då utan att behöva prata med sin chef först (Lovelock & Wirtz 2007:328). Zeithaml och Bitner (1996 i Korczynski 2002:22) menar att i fall ett företag ska kunna uppfylla kundens behov måste personalen ha befogenhet att agera där och då i situationer, exempelvis då kunden är missnöjd med något.

Därefter kommer själva *handlingsmöjligheten* in i bilden. Bowen och Lawler (i Grönroos 2004:383) menar att det krävs en del saker för att personalen ska kunna använda sin befogenhet att agera på ett korrekt sätt. För att kunna fatta beslut behöver frontlinjepersonalen alltså få handlingsmöjligheter, vilket innebär exempelvis stöd från ledningen. Även stöd i form av att de har den kunskap och de färdigheter som behövs för att kunna agera är betydelsefullt för att öka möjligheterna för empowerment (Grönroos 2004:384). Handlingsfrihet och handlingsmöjlighet måste gå hand i hand, utan möjligheter för att fatta bra beslut kommer frontlinjepersonalen inte att kunna agera på ett tillfredsställande sätt (Grönroos 2004:384).

Det finns flera fördelar med att arbeta på ovannämnda sätt, exempelvis då fel som begåtts ska korrigeras (Grönroos 2004:219). Genom att hantera klagomål på ett bra sätt kan det till och med vändas till något positivt både för kund och för företag (Normann 2000:120). Empowerment är viktigt i tjänsteföretag och undersökningar har visat att en hög grad av empowerment leder till mer nöjda kunder (Lovelock & Wirtz 2007:328). Empowerment kan nämligen bidra till att frontlinjepersonalen blir effektivare samtidigt som kunderna blir nöjda. Det i sin tur skapar lönsamhet genom nöjda kunder som blir lojala och återkommande

(Grönroos 2004:383). Även Korczynski (2002:22) anser att nöjda kunder är en följd av att personalen får möjlighet att fatta egna beslut. Det handlar om att agera för att kunden ska bli nöjd och personalen ska använda sitt goda omdöme (Grönroos 2004:220-221). Sunt förnuft är något personalen ska använda sig av i dessa situationer (Korczynski 2002:23).

Att ge frontlinjepersonalen empowerment innebär ett flertal fördelar för företaget. Den tjänstekvalitet som kunden upplever blir högre i och med att servicemötet underlättas därför att personalen inte behöver kontakta sin chef i någon fråga utan kan agera direkt och kunden slipper onödig väntetid. En missnöjd kund kan också kompenseras vid fel direkt utan en chef som tillfrågas innan. Den anställda mår också bättre i sitt arbete i och med att de känns att ledningen har förtroende för denne vilket i sin tur minskar frånvaro samt personalomsättning. Motivationen hos personalen ökar och det speglar av sig på hur de ger service till kunden. Även ett bättre rykte och trogna kunder är en positiv konsekvens av arbetet med empowerment, detta bland annat eftersom servicen blir bättre och snabbare. (Grönroos 2004:385). Att arbeta med empowerment kan kosta en del för ett företag i form av exempelvis utbildningar och högre löner. Dock menar Grönroos (2004:385) att intäkterna i längden blir större än kostnaderna samt att personalomsättning och frånvaro förändras till det bättre.

Fenomenet empowerment kritiseras dock av Chris Argyris (1998 i Grönroos 2004:383) som menar att det inte är så lätt att genomföra i praktiken som det kan verka. Vidare menar han att det ofta är standardiserade processer som istället används. Ledningen måste verkligen arbeta aktivt för att det ska fungera (Grönroos 2004:383). För att det ska fungera på ett bra sätt krävs en relation med förtroende mellan ledning och anställd. Detta är inget som kan skapas snabbt utan det tar långt tid att utveckla en sådan relation (Grönroos 2004:383).

Teorin om empowerment visar på vikten av att personalen har rätt att agera självständigt i tjänstemötet för att öka den tjänstekvalitet kunden upplever. Teorin kommer användas i uppsatsens analys för att klargöra huruvida det är möjligt att arbeta med empowerment i samband med inhyrd personal. Vi vill med de olika förutsättningarna som beskrivs visa på vad det kan finnas för svårigheter för ett företag att ge empowerment till den inhyrda personalen.

Som framkom ovan är en viktig del av empowerment att den anställda har sunt förnuft och gott omdöme. Något som bidrar till att ge individen dessa egenskaper är organisationskulturen.

4.2.2.5 Organisationskultur och Servicekultur

Följande teoretiska avsnitt kring organisationskultur och servicekultur är viktigt för uppsatsens syfte. Särskilt då vi utifrån vår problematisering antar att organisationskulturen och servicekulturen spelar en stor roll i hur de anställda agerar i tjänstemötet. En inhyrd person delar rimligtvis inte samma värderingar som de fast anställda på företaget. Vidare är organisationskulturen en central del av Human Resource fältet.

Flaa et al (2007:69) beskriver organisationskultur som något som i hög grad kan påverka huruvida företagets mål uppfylls, både i positiv och i negativ bemärkelse. Vidare skriver Grönroos (2004) följande angående organisationskultur: ”Företagskultur kan definieras som ett mönster av gemensamma värderingar och föreställningar som ger medlemmarna i en organisation mening, och förser dem med regler för beteendet i den organisationen” (Grönroos 2004:393).

Organisationskulturen skapar de värderingar som finns inom ett företag, ger det stabilitet och bidrar även till att personalen vet vad som är viktigt, vad som ska prioriteras och varför det är så. Kulturen har också att göra med att människor inom en organisation tänker på ett liknande sätt och arbetar utifrån samma rutiner (Lovelock & Wirtz 2007:335, Grönroos 2004:393-394 & Flaa et al 2007:69). Om det saknas gemensamma värderingar vet inte personalen hur de ska agera i olika situationer vilket skapas en osäkerhet vilket kan leda till en sämre upplevelse för kunden. Det här i sin tur leder till en sämre tjänstekvalitet. En stark kultur, å andra sidan, gör att personalen kan agera bättre. Om en medarbetare agerar i enighet med företagets värderingar leder det ofta till mer nöjda kunder. Dock kan en alltför stark kultur också vara ett hinder för förändring inom ett företag och det kan ställa till med problem ifall det är förändring som krävs för att ett företag ska utvecklas (Grönroos 2004:394-395).

Flaa et al (2007:46) skriver om den formella och informella sociala organisationsstrukturen och menar att den informella är den som är viktigast (Flaa et al 2007:46). Det är därmed inte bara information om arbetsuppgifter som en nyanställd måste få ta del av då denna socialiseras in i en organisation. Då en organisation kan ses som ett socialt system är det viktigt för en anställd att känna till de olika reglerna och rollerna som finns för att kunna fungera i organisationen (Flaa et al 2007:56-57). Den nyanställda måste lära sig företagets grundläggande värderingar om exempelvis hur kunder ska bemötas och vad som förväntas av personalen (Lovelock & Wirtz 2007:326). Det är viktigt att en nyanställd får ett känslomässigt engagemang i företaget och lär sig vad företaget står för. Detta handlar bland annat om företagets organisationskultur, strategi och syfte (Lovelock & Wirtz 2007:326). Även utbildning om företagets historia kan vara bra i sammanhanget (Lovelock & Wirtz

2007:326). De sociala normerna som finns på arbetsplatsen är viktiga (Lindmark & Önnevik 2009:33). Även Rubenowitz (2008:185-186) menar att den nyanställda också bör få lära sig skrivna och oskrivna lagar och veta vilka sociala regler som gäller. Detta ökar känslan för den nyanställda att denne tillför gruppen något istället för att vara någon som står utanför. De måste även få ta del av och lära känna de värderingar som finns (Flaa et al 2007:56-57). Det är dock inget som sker lika tydligt och direkt som aktivt lärande och kunskap utan det sker efter hand som personen finns i organisationen. Det kan ses som en process då exempelvis värderingar, normer och traditioner överförs till en nyanställd (Flaa et al 2007:56-57).

En organisationskultur är något som är väl inarbetat i företaget och som medarbetarna inte själva lägger speciellt mycket märke till efter ett tag inom företaget. När en ny person kommer in i företaget ser denna organisationskulturen på ett annat sätt och lägger exempelvis märke till rutiner som finns som ingen annan ser. Att som ledare få dessa synpunkter från den nyanställda kan vara bra då det hjälper ledaren att få en annan syn på hur företaget fungerar och även kan bidra till företagets vidareutveckling (Lindmark & Önnevik 2009:258).

I tjänsteföretag är det viktigt att ha en organisationskultur som stödjer och uppmuntrar de anställda att leverera god service till företagets kunder. En såkallad *servicekultur* som ger de anställda samma värderingar kring vad bra service är behöver genomsyra organisationskulturen och desto starkare den är desto bättre service levererar de anställda. Servicekultur kan vara ett sätt att konkurrera på och det är speciellt viktigt för ett tjänsteföretag, då de möter tjänstekonkurrens, att utveckla sin servicekultur (Grönroos 2004:393-394). Det är svårt att standardisera tjänstproduktion då samspelet i tjänstemötet mellan kund och anställd är olika då det påverkas av mänskliga faktorer. Dessa tjänstemöten ser ofta olika ut från gång till gång och det är därför svårt att förutbestämma kunders agerande. För att de anställda ska kunna arbeta med tjänstemötena på ett bra, smidigt och lyckat sätt krävs en stark servicekultur hos företaget. Kulturen ger den anställda en trygghet och anvisning i hur det ska hantera dessa olika möten och de situationer som kan uppstå i dem, svåra som lätta (Grönroos 2004:396). Servicekulturen blir extra viktig i tjänsteföretag då tjänstemöten är mänskliga interaktioner där de anställdas serviceinställning och sätt att behandla kunden märks tydligt för kunden. Om de anställda arbetar i ett företag med en stark servicekultur leder det i de flesta fall till att kunden upplever en bättre kvalitet på tjänsten än vad denne annars skulle ha gjort. Tjänstekvalitet påverkas av olika faktorer såsom personalens agerande och attityd samt tekniska faktorer. Därför blir det än viktigare med en stark servicekultur som är service- och kvalitetsinriktad samt har kundmedvetna värderingar för att åstadkomma god tjänstekvalitet (Grönroos 2004:396 & Lovelock & Wirtz 2007:335).

Servicebranschen och de tjänsteföretag som agerar inom den är ofta intensiva och består av en rad möten med kunder vilket för de anställda kan vara givande men samtidigt även slitsamt (Normann i 2000a:107 i Svingstedt 2005:37). Vidare menar Svingstedt (2005:44) att denna intensiva servicebransch ofta kännetecknas av hög personalomsättning och belyser precis som Edvardsson (2002 i Svingstedt 2005:45) att det på grund av det är svårt att skapa en god servicekultur i ett tjänsteföretag när det har en hög personalomsättning.

Organisationskultur och servicekultur som teori ska användas i analysen för att visa på vad som händer då en inhyrd person kommer in i företaget. Vi vill klargöra huruvida det är ett faktiskt problem att den inhyrda personalen inte är en del av kulturen på ett företag samt se hur företagen hanterar detta. Teorin visar att en kultur är viktig för att leverera god tjänstekvalitet men vi vill se om dessa fördelar kan uppnås även med inhyrd personal.

När personalen fått de förutsättningar som hittills presenterats i kapitlet återstår bara HR-hjulets sista del för ett framgångsrikt arbete med Human Resource i tjänsteföretag.

4.3 Motivation

Sista delen av HR-hjulet handlar bland annat om betalning, feedback och mål. Den här delen av hjulet kommer att användas i uppsatsens analys för att klargöra vad det är som driver inhyrd personal. Vi finner frågan intressant då det ofta är studenter som hyrs in för korta uppdrag.

Det anses viktigt med belöningar och då inte enbart monetära sådana utan även icke monetära belöningar. Exempel på detta är att medarbetaren får veta att denne har gjort ett bra jobb. Även feedback från exempelvis kunder och chefer är viktig och tydligt uppsatta mål kan fungera som motivation för den anställda (Lovelock & Wirtz 2007:333).

Det är viktigt att sätta upp klara och tydliga mål för de anställda. Konkreta mål ökar medarbetarnas prestationer och ger dem något att sträva mot snarare än om målen är vaga eller det rent av inte finns några mål (Lovelock & Wirtz 2007:333). Mål är bra för att motivera medarbetarna (Lovelock & Wirtz 2007:333). Dock menar Batt (2008:432) att det kan vara svårt att sätta upp mål för anställda i tjänsteföretag. Anledningen till det är att det är svårt att mäta deras prestationer och därigenom utvärdera och belöna dem.

4.4 Vad vi tar med oss

Från teoriavsnittet om Human Resource tar vi med oss viktiga nyckelbegrepp som i analysen ska användas för att belysa hur företag kan välja att hantera den inhyrda personalen. Vi började med att presentera *HR-hjulet* vilket även uppsatsens analys kommer att vara strukturerad utifrån. Därefter redogjorde vi för begreppet *rekrytering* där vikten av att anställa bra medarbetare samt företagets roll i processen klargjordes. Vidare behandlade teorin även hur ett företag kan möjliggöra för den anställda att utföra ett bra arbete. Inom området ingår *introduktionen* som klargör processen kring hur en nyanställd bör integreras i företaget. Det följdes av en redogörelse för olika typer av *kunskap* som behövs i ett tjänstemöte och som den nyanställda bör få ta del av. Den sociala och tekniska kunskapen presenterades samt att modellen Kompetenshanden, vilken behandlar hur en individs kompetens skapas, beskrevs. Därefter presenterades begreppet *empowerment* vilket innebär att personalen ges befogenheter att agera självständigt i mötet med kunden. Inom begreppen *organisations- och servicekultur* ryms de gemensamma normer och värderingar som finns inom organisationen, vilka en nyanställd bör få ta del av. Slutligen presenterades olika sätt genom vilka företag kan motivera sin personal. Ovanstående begrepp är exempel på hur tjänsteföretag strategiskt kan arbeta med sin personal för att nå framgång. I uppsatsens analys kommer begreppen att utgöra grunden då vi ska se om, och i så fall hur, ett tjänsteföretag som använder sig av inhyrd personal, kan arbeta utifrån dessa. Det här för att se huruvida den inhyrda personalen kan hanteras för att därigenom bidra med god tjänstekvalitet i mötet med kunden.

5 Teorin möter fenomenet

I föregående kapitel presenterades de teorier, Tjänsteforskningen och Human Resource, som vi valt som grund för uppsatsen. I följande analyskapitel kommer våra valda teorier användas som grund och verktygslåda för att analysera den empiri som samlats in. Genom att analysera empirin utifrån den teori som valts hoppas vi kunna hitta faktorer som kan bidra till en mer nyanserad bild av redan befintlig teori genom att inkludera inhyrd personal. Modellen HR-hjulet som presenterats i teorin används i detta avsnitt för att ge en tydlig struktur vilket vi finner lämpligt då den behandlar processen med hur företag bör arbeta med personalen. Detta för att bli ett framgångsrikt tjänsteföretag vilket går hand i hand med god tjänstekvalitet. I slutet av varje avsnitt kommer resultatet som framkommit anges och kommer vidare att följas upp i nästkommande kapitel. I analysen kommer den inhyrda personalen även att benämnas som konsult.

5.1 Rätt person på rätt plats

Analysens första del behandlar den process som rekrytering av ny personal innebär samt vikten av att vara noggrann i den. Vidare behandlas det betydelsefulla i att anställa *rätt* person till *rätt* plats samt vikten av kontinuitet i personalstyrkan.

5.1.1 Rekrytering

När det gäller hur den inhyrda personalen väljs ut skiljer sig tillvägagångssätten åt mellan företagen. Jysk har ingen fördjupad kravprofil utan vill endast att personen ska ha vana av receptionsarbete. Pernilla Björkqvist menar att vid de tillfällen de använder sig av bemanningsföretag inte hinner med att ta fram någon kravprofil. I stället får de en konsult tilldelad och de spelar inte själva en aktiv roll i själva urvalsprocessen. Inte heller Blomsterlandet arbetar utifrån någon tydlig kravprofil men vill precis som Jysk att konsulten ska ha grundläggande kunskap om, i deras fall, kassasystemet samt ha kassavana. Inte heller Blomsterlandet är involverat i urvalsprocessen utan de får bara en konsult tilldelad. Här skiljer sig Brio åt mot de övriga då de arbetar mer aktivt i frågan. Brio utformar istället en tydlig kravprofil som bemanningsföretaget sedan gör ett urval utifrån. Precis som Collins (1999 i Lovelock & Wirtz 2007:324) menar så poängterar även Lena von Mentzer att det är viktigt att

ha rätt person på rätt plats och hon betonar även vikten av att personen ska ha ett servicetänk (Jfr Flaa et al 2007:57). Vi väljer att se ovanstående från två olika perspektiv.

Det första är att som företag ha en mer aktiv roll i rekryteringsprocessen säkerligen är ett sätt att minimera risken att få fel person till uppdraget. Samtidigt är det sällan så att det vid ett första eller till och med ett andra möte är möjligt att veta hur en person fungerar arbetsmässigt. Det behöver inte ha någon större betydelse till vilken grad företagen är involverade i rekryteringsprocessen då det ändå kan visa sig vara ett dåligt val efter ett tag. Det skulle tolkas som att det tar onödiga resurser från företaget att själva ta hand om rekryteringen ifall det är så att det inte spelar så stor roll om de är aktiva i processen eller inte. Istället kan företag dra fördelar av att använda sig av den tjänst bemanningsföretag erbjuder i form av att hyra ut konsulter. Både i form av tid och pengar. Risken att det inte ska fungera med den tilldelade konsulten på grund av att företaget inte har varit delaktig i rekryteringsprocessen ser vi som liten. Dock väljer Lena von Mentzer att träffa den som ska hyras in för ett personligt möte för att säkerställa att det känns rätt. Agerandet är i enighet med Flaa et al (Jfr 2007:58) som menar att det är viktigt att ett företag bara anställer personal som delar företagets värderingar. Vidare stärks även Brios arbetssätt av Lovelock och Wirtz (2007:324) som anser att det är viktigt att anställa rätt person för rätt tjänst genom att ha en aktiv roll i rekryteringsprocessen. Då en människas servicetänk inte är något som kan övas upp blir det ännu viktigare för tjänsteföretag att verkligen hitta rätt person (Lovelock & Wirtz 2007:34). Det här kritiserar dock Svingstedt (2005:42) som anser att det inte räcker att rekrytera en trevlig person för att en människa ändå sällan orkar vara trevlig en hel dag. Det vi vill lyfta fram är att med en ordentlig kravprofil från företaget till bemanningsföretaget borde förutsättningarna vara goda för att bemanningsföretagen ska lyckas med att välja rätt person till rätt tjänst.

Vårt andra perspektiv är att som företag bara ta in konsulter utan att ha en aktiv roll i rekryteringsprocessen kan vara ett problem. Det här utifrån bland annat det som Lindmark och Önnevik (Jfr 2009:79) skriver om att det krävs en bra balans mellan de anställda gällande olika kompetenser. Det här borde vara lättare att lyckas med som chef på företaget då denne bättre borde veta vilken kompetens som finns i företaget än vad bemanningsföretaget gör. Vårt antagande stärks även av Lovelock och Wirtz (2007:322) som menar att det är viktigt att företag är noggranna när en ny person ska väljas ut. Dock kan det finnas en fördel med Blomsterlandet och Jysks sätt att agera och risken för det som kallas ryska dockans dilemma minimeras, det vill säga att företaget enbart rekryterar nya medarbetare som påminner om ledningen samt de medarbetare som redan finns inom företaget. Det leder på sikt till att

nytänkandet försämras och att företaget inte förändras och utvecklas (Jfr Lindmark & Önnevik 2009:257-258). Trots det är det intressant att se hur sanningens ögonblick (Normann i Grönroos 2004:85) kan komma att påverkas av tillvägagångssättet när det gäller rekrytering.

Att ha anställda som inte har tillräcklig kunskap och i vissa fall ingen kunskap alls, om företaget eller dess produkter eller tjänster borde enligt oss utgöra en risk för att det viktiga sanningens ögonblick inte ska bli framgångsrikt. Det är inte alltid en situation kan räddas av att personalen är vänlig. Behöver kunden information och personalen inte kan ge det anser vi att det blir ett störningsmoment som i sin tur påverkar sanningens ögonblick negativt. Även då konsulten i samtliga tre företag har någon som de kan rådfråga från den ordinarie personalen så behöver det inte betyda att de alltid finns tillgängliga när det behövs. Beroende på situation och kund kan detta avbrott i vilket fall som helst ses som negativt. Vi är väl medvetna om att personalen inte kan ha all kunskap som har med deras arbete att göra även om de är ordinarie anställda. Däremot tror vi inte att kunden ser det på samma sätt, de vill bara ha information och svar på sina frågor och helst ska det gå snabbt och utan krångel och väntetider. Det är kundens förväntningar och beteende tillsammans med de anställdas kunskap och motivation som skapar serviceprocessen och för att det ska bli en positiv sådan är det extra viktigt att företaget anställer *rätt* person till rätt plats. När ett företag använder sig av inhyrd personal borde förutsättningarna för att lyckas med detta, enligt oss, vara små. För bemanningsföretaget skulle det kunna vara svårt att veta hur väl en viss konsult kommer att passa in på ett företaget ifall de inte har någon större kännedom om företagets kultur och liknade utan mer om uppdraget i sig. Företagen som hyr in personal tar en risk genom att överlåta rekryteringsprocessen helt och hållet till bemanningsföretaget då risken för att få en mindre bra konsult skulle kunna öka. Slutligen skulle det hela kunna resultera i att sämre sanningens överblick presteras då konsulten inte har kännedom om företagets organisations- och servicekultur. Lena von Mentzer på Brio har stor erfarenhet av att arbeta med inhyrd personal. Hon anser, som tidigare nämnts, att det är viktigt att möta de slutgiltiga kandidaterna för en kortare intervju innan beslutet tas om någon blir anställd eller inte. Lena von Mentzer menar att det här är speciellt viktigt för att känna av personligheten samt för om de skulle passa in med övriga anställda.

Ovanstående avsnitt har resulterat i en förståelse för att ha *rätt* person på rätt plats samt svårigheterna med att lyckas med det vare sig rekryteringsprocessen sköts av företaget eller av ett bemanningsföretag. Rekryteringsprocessens roll har lyfts fram samt vilken roll företaget kan ha i den. Hur sanningens ögonblick samt tjänstekvaliteten påverkas av en framgångsrik rekryteringsprocess har framkommit. Kommande avsnitt kommer fokusera på hur

kontinuiteten i personalen påverkas när ett företag använder sig av inhyrd personal samt hur det påverkar skapandet av kundlojalitet och relationer.

5.1.2 Kontinuitet

När företag använder sig av korttidsinhyrd personal blir kontinuiteten på personalen av naturliga skäl ojämn. På Brio är de medvetna om att kontinuiteten på personalen blir sämre när de hyr in personal men anser samtidigt att det ger ekonomiska fördelar. Ett sådant resonemang från företagets sida menar vi kan leda till en sämre tjänstekvalitet mot kunderna på sikt då möjligheterna att skapa kundrelationer samt möjligheten att bygga upp en kundlojalitet minskar (Jfr Grönroos 2004:144). Det kan ses som negativt för företagets framgång då goda kundrelationer är ett användbart konkurrensmedel (Grönroos 2004:16-17).

Det är viktigt att tänka på att för att kunna skapa kundlojalitet så krävs det att företaget och dess anställda ger kunden det där lilla extra. Det är oftast inte bara god service som krävs utan utomordentligt bra service för att kunden ska bli nöjd, komma tillbaka samt för att denne ska rekommendera företaget vidare till andra. Det är viktigt att företaget inte har kunder som fastnar i den så kallade likhetszonen där dem bara är nöjda då chanserna för den betydelsefulla word of mouth marknadsföringen minskar drastiskt (Grönroos 2004:144). Vi anser att det här är ett problem då företag som hyr in personal för en kortare period minskar sina chanser till att bygga upp kundlojalitet. Lojaliteten borde enligt oss smidigast byggas upp genom att kunderna är nöjda med en viss anställd och vänder sig till just den när de behöver hjälp. Därför kan bristen på kontinuitet bland personalen leda till utebliven positiv word of mouth och då påverka företagets framgång. Däremot kan företag generera positiv word of mouth om de vårdar sina kundrelationer väl (Grönroos 2004:144 & Normann 2000:112). Ett exempel som visar på låg kontinuitet hos personalen är Blomsterlandet där de har bytt leverantör av konsulter tre gånger på två år. Dock verkar det, enligt Magnus Gustafsson, inte ha påverkat verksamheten eller kunderna. Däremot kan det mycket väl bero på att effekterna av leverantörsbytena inte har undersökts och att det hade kunnat se bättre ut i verksamheten om fler tillfällen till att skapa kundlojalitet och kundrelationer hade getts.

Sämre relationer kan enligt Grönroos (2004:213) leda till lägre funktionell kvalitet vilket i sin tur bidrar till lägre tjänstekvalitet då den funktionella kvaliteten är en del av denna. Dock verkar det inte stämma med företagets erfarenheter gällande inhyrd personal, utan de tre företagen tycker att det fungerar bra och tror inte att servicen mot kund blir lidande av att företaget använder sig av inhyrd personal. Några av fördelarna med att ha väl fungerande

kundrelationer är dock att den funktionella kvaliteten ökar vilket leder till att även kunden uppskattar relationen.

Resultaten som framkommit från ovanstående avsnitt är att kontinuitet hos personalen underlättar skapandet av kundrelationer och kundlojalitet vilka i sin tur bidrar till god tjänstekvalitet. Trots det anser de undersökta företagen inte att tjänstekvaliteten försämras av att de hyr in personal. Vidare ska nästa del av analysen fortsätta med nästa steg angående personalen, nämligen deras fortsatta utveckling.

5.2 Möjliggöra för personalen

När företaget har lyckats anställa *rätt* person gäller det att vidare sätta in resurser för att stödja och utveckla den anställda för att på så sätt generera bättre resultat för företaget. Vidare i analysen kommer viktiga begrepp för att lyckas med detta så som introduktion, kunskap, empowerment samt organisationskultur och servicekultur att tas upp.

5.2.1 Introduktion

Det tidigare resonemanget angående rekrytering har visat på en viss problematik gällande kunskap hos den inhyrda personalen. Då vi sett att graden av kunskap även påverkar tjänstekvaliteten är det viktigt att hantera detta problem för ett företag. Ett verktyg för att hantera en del av problematiken är att arbeta aktivt med introduktionen av den nyanställda.

Gällande graden av introduktion såg det olika ut mellan de studerade företagen. Lena von Mentzer menar att det är viktigt att processen kring att ha in ny personal och introducera denne i företaget fungerar smidigt. Det är helt i enighet med bland annat Lindmark och Örnevik (2009:112) och Echeverri och Edvardsson (2002:354). För att underlätta processen har hon sedan hon började på Brio för tre år sedan arbetat med att ta fram introduktionspärmar, manualer, instruktioner bra arbetsbeskrivningar, allt för att underlätta för den inhyrda personalen när de kommer till en för dem ny arbetsplats. Meningen är att konsulten ska kunna hitta svar samt kunna sköta den vardagliga ruljansen med dessa hjälpverktyg. Genom att genomföra en ordentlig introduktion anser vi att företaget i längden får fördelar i form av att konsulten får en bättre överblick över vilka arbetsuppgifter som ingår i uppdraget samt hur de ska utföras vilket leder till att bättre tjänstekvalitet kan levereras. Även om uppdraget endast är för en dag underlättar en introduktion, både för konsulten och

dennes tillfälliga kollegor då frågorna borde bli färre. En introduktionspärm är även någon som Lindmark och Örnevik (2009:114) anser som viktigt. Lena von Mentzer menar att introduktionspärmen ska vara så lätt och informationsrik att de praktiskt taget skulle kunna ta in någon förbipasserande på gatan och sätta i receptionen. Trots detta anser hon ändå att en introduktionsdag där konsulten går bredvid är mest optimalt vilket är i enighet med Linmark och Örnevik (Jfr 2009:114). Personen får då en genomgång av introduktionspärmen, företagets organisation och struktur samt vardagliga rutiner så som exempelvis posthanteringen. För att den inhyrda personalen ska få en uppfattning om vad det är för produkter Brio jobbar med så uppmanas den inhyrda personalen att bekanta sig med den utställningsavdelningen som finns där en del av deras produktutbud visas upp. Tyvärr tror vi att tidsaspekten spelar stor roll gällande introduktionen. Även om det i de flesta fall skulle anses att en introduktion är att föredra får det nog många gånger stå åt sidan för att tiden inte finns där när det handlar om att en konsult ska hoppa in för exempelvis sjukdom. Vid sådana tillfällen kan det bli stressigt, att telefonväxeln eller kassan är bemannad prioriteras framför att en ordentlig introduktion ska genomföras. Vi anar att tanken att det får lösa sig under dagen inte är helt ovanlig.

På Blomsterlandet och Jysk råder i princip det motsatta jämfört med Brio, då introduktionen på de arbetsplatserna har en mycket mindre roll. Enligt Magnus Gustafsson finns det inte behov av någon längre introduktion då konsulten i stort sett redan kan kassasystemet. Personen får dock en snabb genomgång och därefter får de arbeta tillsammans med en ordinarie i en till två timmar. Konsulten får ingen information om vare sig butiken eller dess produkter. Han har heller ingen vetskap om det är något som konsulten får information om från bemanningsföretaget. Det finns en form av lathund tillgänglig vilken kan hjälpa konsulten med olika produktpriser. Att konsulten inte får någon information om varken företaget eller dess utbud ser vi som något problematiskt. Information borde ges antingen från företaget på plats eller av bemanningsföretaget i samband med att konsulten får uppdraget tilldelat sig, vilket är det bästa alternativet. För att konsulten ska känna sig bekväm i sin tillfälliga roll hade en snabb visningsrunda runt i exempelvis butiken varit ett bra alternativ. På så sätt kan konsulten orientera både sig själv och kunderna vilket i sin tur hade ökat den funktionella tjänstekvaliteten mot kunderna. Vi anser även att det här är en service som kunderna förväntar sig att få, det borde ses som självklart att exempelvis personalen i kassan vet var en viss produkt finns i butiken. Det här då det till stor del är kundens förväntningar som styr kvaliteten (Grönroos 2004:81). Pernilla Björkqvist menar även hon att en introduktion förvisso är att föredra men vid de tillfällen de hyr in personal handlar det om

akuta situationer som exempelvis sjukfrånvaro och då måste de ha in en person direkt. Ofta hinns ingen introduktion med då. Inte mer än en snabb genomgång om de uppgifter de ska göra, dock finns en enklare lathund gällande personer och anknytningsnummer tillgänglig. Varken från Jysk eller bemanningsföretaget får konsulten någon information om företagets verksamhet, organisation eller struktur, enligt Pernilla Björkqvist. Dock finns det alltid utrymme att fråga den ordinarie personalen om hjälp när det är något som inte fungerar eller om de behöver hjälp att lösa kundärenden.

Pernilla Björkqvists version av hur introduktionen fungerar eller rättare sagt inte fungerar stämmer i stort överens med vad Lindmark och Önnevik (2009:113) skriver då de menar att de är många företag som slarvar med denna del och istället kastar konsulten rakt in i uppgifterna på ett företaget. De menar även att det kan i längden vara kostsamt för företaget då konsulten kastas in i arbetet utan vetskap om vad som förväntas och vilka krav som ställs på denne (Lindmark & Önnevik 2009:115). Pernilla Björkqvist menar, trots detta, att kunden ändå får en bra service då konsulten oftast kan lösa kundernas problem genom att fråga någon av de ordinarie anställda. Risken att en kund skulle ringa flera gånger och det skulle vara en konsult på plats samtliga gånger är liten och tror därför inte att servicen och tjänstekvaliteten mot kund påverkas nämnvärt och det är därför inget som oroar företaget. Dock menar Rubenowitz (2008:184) att introduktionen bidrar till att den anställda vet hur arbetet ska utföras och därigenom kan prestera bra. Det här är i motsats till hur de på Jysk och Blomsterlandet resonerar kring introduktionen. Vi menar att i och med att prestationerna blir bättre genom en introduktion bör även tjänstekvaliteten bli högre i och med att personalen kan prestera bättre gentemot kunden. Personalens prestationer har, som nämnts tidigare, en stor påverkan på den funktionella kvaliteten (Grönroos 2004:76; Edvardsson & Larsson 2004:52).

Dock ser Lena von Mentzer en viss problematik i att lära upp inhyrd personal ifall omsättningen på personal är hög, som den exempelvis kan vara när bemanningsföretagen använder sig av studenter som konsulter. Då är det viktigt att vara noga med att klargöra om det är företaget eller bemanningsföretaget som kommer stå för instruktionskostnaderna. Introduktion kostar trots allt i både tid och pengar för företaget.

Resultatet av det här avsnittet är att introduktion till stor sannolikhet har betydelse för att ge konsulten insikt och kunskap om och kring företaget samt de arbetsuppgifter som ska utföras. Dock är graden av introduktion olika för olika företag. Vidare framkom att manualer, instruktioner och lathundar är att föredra då det ger konsulten stöd i att utföra arbetsuppgifterna med framgång vilket leder till god tjänstekvalitet. Även att tjänstekvaliteten

är beroende av kundens förväntningar framkom. Vidare i analysens nästa avsnitt kommer kunskap att behandlas vilken har en betydelsefull roll i att leverera god tjänstekvalitet.

5.2.2 Kunskap

Företagen som hyr in personal efterfrågar en viss typ av kunskap hos den som ska hyras in. Lena von Mentzer menar att det är viktigt att personen som hyrs in är positiv och glad vilket kan ses som en social kunskap (Jfr Grönroos 2004:243). Även Magnus Gustafsson menar att den sociala kunskapen är viktig därför att kassapersonalen är den sista personen kunden träffar under sitt besök i butiken och det är det sista intrycket som kunden tar med sig. Av den anledningen anser han till och med att den sociala kunskapen rent av är viktigare än den tekniska (Jfr Lovelock & Wirtz 2007:326). Vidare menar Lena von Mentzer även att det är viktigt att personen har datorvana, behärskar Officepaketet och växelprogrammet MD110 samt talar engelska i och med att Brio arbetar internationellt. Dessa kunskaper kan liknas vid det som Lovelock och Wirtz (Jfr 2007:326) benämner som teknisk kunskap. Den tekniska kunskapen är en viktig del även för Magnus Gustafsson och Pernilla Björkqvist som båda poängterar vikten av att personen har erfarenhet av de tekniska systemen, det vill säga kassavana och receptionsvana.

Ovanstående visar på att det finns en medvetenhet hos intervjupersonerna om att det är viktigt att det i tjänsteföretag finns både social och teknisk kunskap. Mötet mellan kund och företag kallar Normann (i Grönroos 2004:85) för sanningens ögonblick och det är något som är viktigt att personalen fångar upp och gör framgångsrikt. Lyckas inte personalen visa kunden tjänsten eller produktens kvalitet och positiva egenskaper är risken att både sanningens ögonblick och kunden försvinner. Risken att kvalitetsproblem ska uppstå är stor ifall sanningens ögonblick inte blir lyckat och det är därför något som bör undvikas (Jfr Grönroos 2004:85).

Vi anser att om de anställda inte har den kunskapen som krävs påverkas den tekniska kvaliteten med exempelvis långa väntetider samt påverkas även den funktionella kvaliteten när kunderna märker att de anställda saknar kunskap. Vidare kan bristen på kunskap leda till att fel uppstår mer ofta än om ordinarie personal hade arbetat vilket i sin tur påverkar produktiviteten vilket är negativt för företagets lönsamhet. De problem som uppstår måste också åtgärdas vilket i sig också ställer till problem och tar upp dyrbar tid (Jfr Grönroos 2004:243). Våra intervjupersoner hävdar att det inte gör någonting att konsulterna saknar kunskap om företaget och dess produkter/tjänster samt att det alltid finns någon ordinarie

anställd att vända sig till om det skulle behövas. Vi tror dock att risken för att fel ska ske ökar med användningen av inhyrd personal vilket i sin tur leder till mer jobb för den ordinarie personalen som måste ordna de misstag som skett. Ofta är en konsult bara på plats någon enstaka dag så det är inte ens säkert att denne person arbetar när klagomålen från kunderna kommer in och kan därför själv inte rätta till dem. Det här kan komma kosta företaget både tid och pengar och leder till att både kvalitet och produktion påverkas negativt (jfr Grönroos 2004:243). Dock är det viktigt för företaget att inte lägga för mycket tid på att ge kunderna bra service då det i sin tur kan ta tid och även då påverka produktionen negativt (Jfr Grönroos 2004:243). Vi tolkar det som att i detta ögonblick kan både den tekniska och sociala kunskapen vara avgörande för hur kunden upplever mötet, allt beroende på den särskilda situationen. Ibland räcker det med ett leende för att sanningens ögonblick ska bli lyckat och ibland krävs det att personalen har en djup och bred kunskap om tjänsten eller produkten.

Ovanstående avsnitt visar på den komplexitet som finns i sanningens ögonblick och att det är mer än en faktor som behövs för att det ska bli ett lyckat sådant. Analysen resulterar även i att både social och teknisk kunskap är av vikt för att skapa ett framgångsrikt sanningens ögonblick men att olika uppdrag kräver olika mycket av vardera. Kunskap leder vidare in på analysens nästa avsnitt som behandlar kompetens samt de olika faktorer som kan behövas för att bygga upp en sådan.

5.2.3 Kompetenshanden

För att se hur kompetensen påverkas när företag väljer att hyra in personal använder vi till en början modellen kompetenshanden (Keen 1988 i Lindmark & Önnevik 2009:195-196).

5.2.3.1 Kunskaper

Lena von Mentzer menar att det inte krävs att konsulten har någon djupare kunskap om Brio och dess produkter. Hon menar att det är viktigare att personen innehar kunskap om organisationen och dess struktur och därigenom vet vem inom företaget som ska hantera vilka inkommande samtal. Exempelvis kopplas produktspecifika samtal vidare till kundtjänst. Keen (1992:5-6) menar att kunskap är något som är lätt att kommunicera och som kan skrivas ner. Detta syns på exempelvis Brio genom att de har en pärm med all kunskap en konsult kan behöva. Inte heller på Blomsterlandet ses bristen på produktkunskap som något större problem utan Magnus Gustafsson menar att konsulten alltid har någon att fråga om hjälp om

det skulle behövas. Han poängterar det faktum att kunskapen även hos den ordinarie personalen är olika då de har sina olika specialområden och att även dem behöver ta hjälp av varandras kunskap ibland. Det här är intressant då det till viss del går emot det som Grönroos (2004:19) skriver om då han menar att kunnig personal, samt serviceminded och motiverad sådan, är en av de delar som måste uppfyllas för att företaget ska nå goda resultat, vilket inte verkar vara fallet för Blomsterlandet som ändå är en fungerande verksamhet.

Vi ser att gemensamt för de tre olika företagen är att det endast är grundläggande kunskap såsom kassavana och receptionsvana som är de krav som ställs och inte produktkunskap i sig. Det tolkar vi som något som kan vara till nackdel för företagets framgång. Magnus Gustafsson menar att bristen på kunskap inte är något problem då det enligt honom inte ställs så många frågor i kassan och tror därför inte att det är något som kunderna besväras av. Vidare menar han att kunderna först och främst frågar den ordinarie personalen ute i butiken. Vi ställer oss lite frågande till att det i verkligheten fungerar så smidigt då vi av erfarenhet vet att det i affärer kan vara svårt att få tag på personal och att kunder faktiskt har en del frågor när de kommer fram till kassan och anser inte att Blomsterlandet borde vara något undantag. Kunden har generellt sett inte vetskapen om vem i personalen som har mest kunskap, personen i kassan arbetar i butiken och borde därför enligt kunden ha svar på dennes frågor. Magnus Gustafsson anser inte att det krävs någon större produktkunskap i kassan. På Blomsterlandet bär den inhyrda personalen likadana kläder som de ordinarie anställda. Vi förstår att företaget genom detta vill skapa en enhetlig bild utåt kunden. Samtidigt förhåller vi oss kritiska till det då valet av kläder får kunden att tro att konsulten är anställd av Blomsterlandet och därmed bör ha produktkunskap. Vi menar att det här kan påverka kundens förväntningar då kunden förväntar sig att personalen ska ha den kunskap som kunden efterfrågar. Då kundens förväntningar påverkar tjänstekvaliteten anser vi att det kan vara bättre att tydligare visa att personalen är inhyrd för att därigenom undvika missförstånd. Magnus Gustafsson menar samtidigt att det är klart att det inte hade varit någon nackdel med produktkunskap hos konsulterna för att de på så sätt skulle kunna vara mer behjälpliga. Det här kan jämföras med det som Keen (Jfr 1992:5-6) menar med att det krävs olika sorters kunskap för olika arbetsuppgifter.

På Jysk ses bristen på produktkunskap som ett större problem vilket kan förklaras av att de får många förfrågningar på telefon om produkterna. Pernilla Björkqvist talade också om en möjlig skillnad mellan ordinarie och inhyrd personal. Hon menar att en konsult kan ha grundläggande kunskap om receptionsarbetet och bara behöver lära sig det som är specifikt för företaget medan en nyanställd ordinarie personal kan behöva lära sig allt mer från grunden

exempelvis gällande telefonväxelsystem. Brio vill, som tidigare nämnts, att de personer som hyrs in ska ha datorvana och kunskap i Office samt i det växelprogram som används. Lena von Mentzer menar att det är en fördel för Brio att det ofta finns ett naturligt intresse hos den inhyrda personalen om Brio och att många känner till företaget sedan innan. Hon menar dock att företaget genom att hyra in personal kan tappa viss kunskap och därigenom också service mot kunden men tror samtidigt inte att det är något stort problem. Jysk arbetar däremot med att försöka få butikspersonal med produktkunskap att hoppa in i receptionen vid behov och semestertider. Problematiken finns dock i att butikerna inte vill släppa sin kunskapsrika personal då menar att de behövs i butiken.

Ovanstående analys av den inhyrda personalens kunskap, både om produkten/tjänsten och själva systemen i sig, menar vi visar på hur tjänstekvaliteten kan påverkas. Vi tolkar det som att det i och med bristen på produktkunskap främst är den funktionella kvaliteten som påverkas i och med att denna har att göra med hur kunden får något vilket kan påverkas av den anställdes kunskap (Jfr Grönroos 2004:75-76). Dock tolkar vi det som så att den tekniska kvaliteten bör inte påverkas i samma utsträckning då den främst grundas på vad kunden får (Jfr Edvardsson och Larsson 2004:98).

Som framgår av ovanstående analys är kunskap hos personalen viktig, dock behövs det för att generera ett tillfredställande tjänstemöte att kunskapen enligt Keen (Jfr 1992:5-6) kombineras med färdigheter hos personalen.

5.2.3.2 Färdigheter

Färdighet kan, till skillnad från kunskap, ses som en form av omedveten kunskap som gör att en person vet hur en uppgift ska utföras (Hansson 2005:78). Pernilla Björkqvist på Jysk berättade om en konsult som inte var bra på att hantera och prioritera de givna arbetsuppgifterna då hon knappt svarade i telefon. Vidare pratar Pernilla Björkqvist om vikten av ha färdigheten att ge bra service och få kunden att bli nöjd. Även Lena von Mentzer betonar vikten av att personalen har ett servicetänk. Hon menar även att personen måste vara positiv och glad. Magnus Gustafsson anser att den viktigaste färdigheten för den inhyrda kassapersonalen är att ge kunden ett bra bemötande, bra service samt ett gott sista intryck av butiken vilket han poängterade som väldigt viktigt.

Färdighet är svårare än kunskap för en konsult att tillägna sig eftersom det är något som måste övas upp (Jfr Keen 1992:6). På Blomsterlandet blir frågan om färdighet extra tydlig då en stor del av arbetsuppgifterna handlar om att skapa olika arrangemang, binda buketter till

exempelvis bröllop samt plantera växter. De här färdigheterna är något som oftast inte enbart går att läsa sig till utan måste övas upp. Det är också en av anledningarna till att det är svårt att hyra in en konsult som ska klara av dessa arbetsuppgifter i motsats till svårigheten att hyra in kassapersonal.

Samtliga tre intervjupersoner verkar medvetna om att det inte enbart är deras kärntjänst/produkt som är det centrala för kunden utan att personalens bemötande har en stor betydelse för att kunden ska bli nöjd då de alla poängter det som en viktig egenskap hos den inhyrda personalen. De verkar till och med dra det så långt att kunskapen om tjänsten/produkten och företaget underordnas av personalens bemötande. De anser att så länge någon ordinarie personal finns tillgänglig för att svara på eventuella frågor, som kan dyka upp, så räcker det. Det här stämmer till viss del överens med Grönroos (2004:22) som skriver om att ett företag inte enbart kan konkurrera med sin tjänst eller produkt utan måste skapa värdeskapande tjänster runtomkring för att nå framgång. En utmärkande serviceinriktad personal kan ses som en värdeskapande tjänst vilken blir ett konkurrensverktyg som kan användas i vad Grönroos (2004:22) kallar tjänstekonkurrens. Gällande hur tjänstekvaliteten påverkas så menar vi, i enighet med intervjupersonerna, att färdigheter och en bra attityd är viktig för den funktionella kvaliteten. Dock anser vi, i enighet med Edvardsson & Larsson (2004:52), att det inte enbart är attityd som påverkar den funktionella kvaliteten utan även personalens kunskap. Vi tolkar, utifrån ovanstående, att det inte räcker att ha färdigheter utifall produktkunskapen saknas eftersom båda faktorerna påverkar den funktionella kvaliteten. Det skulle i så fall leda till att den totala tjänstekvaliteten som kunden upplever påverkas.

5.2.3.3 Erfarenheter

Pernilla Björkqvist på Jysk menar att en person som arbetat med kundbemötande tidigare bör ha en större erfarenhet av att bemöta kunder av alla de slag. Erfarenheten är exempelvis viktig då kunder kan ha starka klagomål och det är viktigt att kunna hantera dessa samtal korrekt. Pernilla Björkqvist menar att en ordinarie anställd känner till företagets policy vid sådana situationer. Det är däremot svårare för Jysk att veta vilken erfarenhet en konsult har av liknande situationer och hur personen kommer att hantera ett sådant samtal. En människa får erfarenhet från samt lär sig mycket av sina tidigare arbeten (Keen 1992:8) men dock anser vi inte att det här är någon garanti för exempelvis Jysk att konsulten har den erfarenhet som behövs hos dem. Pernilla Björkqvist menar att det är bra att konsulterna har en

grundutbildning som receptionist och är vana att arbeta vilket ger en erfarenhet som en nyanställd kanske saknar. Vi menar att även om det är en fördel med erfarenhet hos konsulten är det dock ingen garanti för att personen kan hantera svåra kunder genom rätt bemötande. Vidare är även erfarenhet en fördel då det gäller att veta sina begränsningar och befogenheter och det kan ses på olika sätt. Ena sättet är att man i rollen som receptionist vet vad som är okej och det andra är vad som är okej för företaget. En ordinarie personal vet sina befogenheter inom det specifika företaget vilket en konsult ofta inte har erfarenhet av och därmed saknar. Pernilla Björkqvist menar dock att ingen konsult har agerat utanför ramarna och därför anser hon att det har fungerat bra. Lena von Mentzer anser även hon att erfarenhet hos konsulten är viktigt och menar då både erfarenhet av receptionistyrket och av Brio som företag. För att medverka till att uppnå dessa både delar arbetar Brio med att försöka ha en grupp av konsulter hos bemanningsföretaget med minst två personer som har erfarenhet av båda. Genom att använda sig av en grupp med samma konsulter växer erfarenheten hos konsulterna med tiden. Lena von Mentzer betonar även det positiva med att inhyrd personal ofta har stora referensramar då de tidigare varit inhyrda på andra företag och därigenom samlat på sig erfarenheter. På så sätt kan de hjälpa till att utveckla Brio genom nya idéer och rutiner. Det här menar vi är något som kan bidra till att exempelvis rutiner kan förnyas och förbättras vilket i sin tur kan leda till en ökad tjänstekvalitet. Personalomsättningen är dock varierande över tiden vilket är en naturlig följd av att det är studenter som hyrs in vilket leder till att den samlade kunskapen försvinner från företaget och får byggas upp igen med nya konsulter. Magnus Gustafsson på Blomsterlandet betonar vikten av att konsulten ska ha erfarenhet av deras kassasystem Cashguard och att det är viktigt att de har en positiv attityd samt vana vid att ge service. Erfarenheten av kassasystemet menar han gör att introduktionen bara tar några timmar för de flesta. Det är först och främst vid udda saker som återköp som konsulten behöver fråga för att lära sig vad för regler som gäller och hur man gör det. Vidare menade han dock att det inte alltid behövde vara så att konsulten behövde lära sig något utan att det faktiskt hade varit så att den ordinarie personalen fått lära sig nya saker med kassasystemet av konsulten som denne hade kunskap och erfarenhet av från tidigare arbetsplatser.

Ovanstående visar på den roll erfarenheten har när det kommer till att kunna arbeta smidigt och effektivt (Jfr Lindmark & Önnevik 2009:196), något vi ser som särskilt viktigt, speciellt i rollen som konsult. Det är en fördel att kunna klara av de arbetsuppgifter man som konsult tilldelas på olika företag för att på så sätt göra ett bra intryck. Genom att ge ett gott intryck ökar chanserna för att få komma tillbaka till samma arbetsplats igen och på så sätt få

någon form av kontinuitet i arbetet. Kontinuitet är något som även i längden gynnar företaget som hyr in på så vis att tjänstekvaliteten bör höjas av att ha samma personal på plats vid exempelvis arbetstoppar. Det här tack vare att tjänstekvalitet i många fall går hand i hand med uppbyggandet av kundrelationer och om ett företag vill ha framgång med det behöver de oftast ha en god kontinuitet hos personalen.

5.2.3.4 Kontakter/nätverk

Den inhyrda personalen ingår ofta i flera olika nätverk såsom skola, vänner, föreningsliv, bemanningsföretag och det företaget som hyr in konsulten. När det gäller nätverket inom företaget där konsulten arbetar kan dennes roll i detta vara varierande. Pernilla Björkqvist menar att konsulten får fråga när den inte förstår något, det är alltid viktigt att personen omges av hjälpsamma kollegor. Keen (Jfr 1992:8) menar att nätverk är viktiga för att överföra kunskap vilket går att se på Jysk. Det här är även viktigt på Blomsterlandet i och med att konsulten ofta måste fråga den övriga personalen om exempelvis produktfrågor. Vi ställer oss dock kritiska till hur det här med nätverk fungerar i praktiken då en konsult oftast inte är på samma ställe en längre tid och har därför inte samma förutsättningar att bygga relationer samt att skapa sig ett nätverk (Jfr Keen 1992:8). Att konsulten inte får tillräckligt med tid för att bygga relationer och komma in i nätverket menar vi kan påverka den funktionella kvaliteten då risken finns att kunskapsöverföringen inte fungerar lika smidigt mellan konsulten och resten av personalen som mellan den ordinarie personalen (Jfr Keen 1992:8).

På Brio pratade Lena von Mentzer om att konsulterna tar med sig ny kunskap till företaget då de kommer och arbetar. De har ofta ett brett nätverk, både privat och genom att ha arbetat som konsult på olika företag. Det här kan dock vid vissa tillfällen skapa problem mellan inhyrd och ordinarie personal då de tycker att allt ska skötas som det alltid gjorts och att det fungerar bra. Genom att istället skapa relationer och utnyttja den kunskap som konsulten besitter och kan förmedla tolkar vi det som att det sker ett utbyte av kunskap vilket är en del av det som kontakter och nätverk är till för (Jfr Keen 1992:8).

5.2.3.5 Värderingar och attityder

Lena von Mentzer på Brio menar att de konsulterna överlag har en bra attityd till arbetet. De kommer in, är positiva och energiska, och vill visa sig från sin bästa sida. Hon menade även att deras attityd ibland till och med är bättre än den hos den ordinarie personalen som varit i företaget länge. Anledningen till det är att arbetet är något nytt för konsulten medan det enbart

är det vardagliga för den ordinarie personalen och att det lätt blir lite bekvämt då. Det här stärker Keens (Jfr 1992:9) teori om att i fall en anställd saknar rätt värderingar och attityd spelar det ingen roll om de andra delarna i kompetenshanden är bra. En ordinarie personal har exempelvis kunskap, färdigheter, erfarenhet och kontakter men dessa blir mindre värda om attityden är fel och kunden därigenom bemöts på ett mindre bra sätt. Vi anser att tjänstekvaliteten på så vis skulle kunna gynnas av konsultens attityd.

Det motsatta har Jysk, enligt Pernilla Björkvist, varit i kontakt med då konsulterna vid vissa tillfällen inte accepterat de arbetsuppgifter som ingår i uppdraget och bara nonchalerat dem. Det kunde handla om enklare saker såsom att svara i telefon och koka kaffe vilket är grundläggande uppgifter för receptionsjobbet på Jysk. Jysks erfarenhet är i enighet med det som Keen (1992:9) anser om att det inte räcker att en person har exempelvis kunskap och färdigheter om den saknar rätt värderingar. I och med denna olämpliga attityd uppstod en konflikt mellan företaget och konsulten. Enligt Magnus Gustafsson har det fungerat bra med konsulterna och han har inte märkt några avvikande attityder eller värderingar. Han menar att det viktigaste är att personalen är serviceminded och bemöter kunderna väl vilket hittills varit fallet.

Alla tre framhäver att en av de viktigaste egenskaperna hos den inhyrda personalen är att den är serviceminded och har en positiv attityd vilket stämmer väl överens med Grönroos (2004:19) som menar att det är en av egenskaperna som krävs hos personalen för att företaget ska nå goda resultat. De andra två egenskaperna är att personalen ska vara kunnig och motiverad vilket vi tidigare nämnt. Utifrån ovanstående resonemang menar vi att den del av kompetenshanden som företagen anser viktigaste är värderingar och attityder (Jfr Keen 1992:9). Däremot bortser de mer ifrån kunskapsbiten exempelvis gällande produktkunskap, vilket vi menar kan påverka företaget och tjänstekvaliteten negativt. Lindmark och Önnevik (2009:195) menar nämligen att det är samtliga delar i kompetenshanden som tillsammans skapar kompetensen och ger en individ förutsättningar för att hantera en viss situation, exempelvis ett tjänstemöte. Då individen inte har alla delar menar vi att detta kan leda till sämre tjänstekvalitet. Keen (1992:12) menar dock att gruppens kompetens skapas utifrån att de delar samma värderingar men har olika typer av kunskaper, färdigheter, erfarenheter och kontakter som kompletterar varandra. Utifrån det menar vi att det kan vara en fördel, för att exempelvis uppnå högre tjänstekvalitet, att arbeta med inhyrd personal då kompetensen i gruppen borde kunna skapa något ännu bättre för kunden. För detta krävs det dock att konsulten har alla fem områden vilket inte verkar vara fallet i de studerade företagen. Utifrån det här menar vi att inhyrd personal kan påverka tjänstekvaliteten både positivt och negativt,

beroende på hur det ser ut inom de olika områdena i handen. Vi anser att det här skulle kunna hanteras inom företagen genom att ge konsulterna exempelvis mer produktkunskap. Då samtliga intervjupersoner framhäver positiv attityd som något viktigt bör de även tänka på att arbeta med resterande delar av kompetenshanden för att skapa en god tjänstekvalitet.

Utifrån analysen av kompetenshanden har det framkommit att det, gällande *kunskap*, inte ses som något problem bland de studerade företagen att konsulten saknar produktkunskap. Bristen på kunskap är dock något vi ser som ett störningsmoment för ett framgångsrikt sanningens ögonblick vilket i sin tur riskerar försämra tjänstekvaliteten.

Vidare framgår det att färdigheter är något som är svårare att få hos en konsult då det inte är något som kan läras genom att läsas ur exempelvis en manual utan är något som måste övas upp. Det räcker inte att endast ha kunskapen om hur något ska utföras, det gäller att ha färdigheten att göra det bra också.

Vidare framkom att erfarenhet är viktigt vid bemötande av kunder, särskilt vid klagomål vilka kan vara svårhanterbara. Erfarenhet är också till hjälp när det gäller att veta vilka begränsningar och befogenheter som gäller på en arbetsplats eller som följer med arbetsuppgifterna. Slutligen visar avsnittet att erfarenhet ger förutsättningar för att utföra arbetsuppgifter mer effektivt och smidigt.

Gällande nätverk går det att utläsa att det är svårare för en konsult att skapa nätverk på de tillfälliga arbetsplatserna vilket i sin tur försvårar kunskapsöverföringen från den ordinarie personalen. Det i sin tur påverkar den funktionella kvaliteten negativt.

Vidare har värderingar och attityder behandlats och resulterat i att de spelar en viktig roll i bemötandet av kunden. Det räcker inte att vara kunnig och motiverad ifall inte attityder och värderingar stämmer. För kunden räcker det oftast inte att få enbart produkten utan denne känner även av personalens bemötande. Det framkom även att konsulterna ofta har en bra attityd och kommer till arbetsplatsen positiva och fulla av energi, vilket vi menar kan förbättra tjänstekvaliteten.

För att få en bra kompetens behöver samtliga delar i kompetenshanden vara samlade och är en viktig förutsättning för att en anställd ska kunna utföra sina arbetsuppgifter väl. Det går ofta hand i hand med det ansvar en anställd tilldelas av företaget, även kallat empowerment, vilket kommer behandlas i analysens nästkommande del.

5.2.4 Empowerment

Lena von Mentzer menar att trots att det finns tydliga arbetsbeskrivningar kan det ändå bli otydligt ibland vad konsulten har befogenhet att göra och inte. Hon menar att det är en balansgång och att det krävs sunt förnuft. Även Pernilla Björkqvist anser att det är viktigt att gå på känslan och menar att det exempelvis finns en gräns för ”hur mycket skit man ska behöva ta”. Företagens beskrivna förhållningssätt är i enighet med Echeverri och Edvardsson (Jfr 2002:348) som menar att det är viktigt att handla utifrån sunt förnuft och ett gott omdöme. Även Grönroos (2004:220-221) och Korczynski (2002:23) menar att det är viktigt med ett gott omdöme och ett sunt förnuft för att arbeta med empowerment. Här överensstämmer tjänsteforskningen med hur företagen arbetar i denna fråga, dock förhåller vi oss kritiska till hur det är möjligt för en konsult att agera utifrån sunt förnuft i och med att balansgången kan variera olika mellan olika företag. Vidare tolkar vi även begreppet sunt förnuft som något svårdefinierat och därför högst personligt. Vidare menar Lena von Mentzer även att det aldrig blivit fel på grund av att en konsult gjort för mycket eftersom det alltid finns människor runt omkring att fråga. Även Pernilla Björkqvist anser att konsulten alltid kan fråga någon vid behov. Att konsulten, i själva tjänstemötet, behöver rådfråga någon annan anser vi riskerar att försämra sanningens ögonblick och därigenom kan även tjänstekvaliteten påverkas negativt.

På Blomsterlandet resonerar de däremot lite annorlunda i frågan kring empowerment och menar att det enda direkta ansvar konsulten får är att ta betalt. Gällande exempelvis returer och reklamationer måste personen be någon ordinarie om hjälp då de inte får hantera dessa på egen hand. Flera författare, bland annat Zeithaml och Bitner (1996 i Korczynski 2002:22), menar att det krävs att personalen kan agera direkt i en situation som uppstår för att kunna förverkliga kundens behov. Det här gäller exempelvis då kunden är missnöjd med något. Utifrån det här tolkar vi det som att det kan få negativa konsekvenser för, i detta fall, Blomsterlandet att inte arbeta med empowerment och ge konsulterna befogenheter att agera. Ett företag som arbetar aktivt med empowerment har ofta mer nöjda kunder (Lovelock & Wirtz 2007:328, Korczynski 2002:22). Och när kunden är nöjd med tjänstemötet blir även tjänstekvaliteten högre (Jfr Grönroos 2004:385). Utifrån resonemanget går det att se att en låg grad av empowerment riskerar påverka tjänstekvaliteten negativt. Då tjänstekvaliteten handlar om vad kunden upplever menar vi att kundens personlighet troligtvis spelar stor roll i hur tjänstekvaliteten påverkas. Har inte kunden något emot att vänta behöver tjänstekvaliteten inte försämrans, är kunden däremot stressad från början riskerar sanningens ögonblick att gå förlorat och tjänstekvaliteten försämrans.

I avsnittet ovan har det framkommit att samtliga av intervjupersonerna menar att den inhyrda personalen alltid kan fråga någon annan om hjälp vid behov. Det här går emot Echeverri och Edvardssons (2002:353) mening om att kunden ska få hjälp av den person i frontlinjen denne först möter. Empowerment bidrar bland annat till att kunden inte behöver vänta i onödan på att få service (Grönroos 2004:385). Vi menar att i och med att konsulten måste fråga en ordinarie anställd innan denne kan agera bör det leda till lägre tjänstekvalitet då kunden får vänta. Därmed försämras sanningens ögonblick då konsulten, i tjänstemötet, måste rådfråga någon annan (Jfr Grönroos 2004:85). Det gäller speciellt om kunden vid sanningens ögonblick redan är missnöjd och konsulten inte har möjlighet att ta till vara på mötet med kunden utan sanningens ögonblick går förlorat (Jfr Grönroos 2004:85). Det menar vi är något som kan uppstå då en redan missnöjd kund kontaktar företaget gällande exempelvis en reklamation och konsulten inte får lov att agera utan måste kontakta någon annan inom företaget. I och med detta kan tjänstekvaliteten komma att påverkas.

Att företagen inte arbetar med empowerment gällande den inhyrda personalen kan förklaras genom att de inte spenderar mycket tid på företaget. Därigenom skapas inte en förtroendefull relation mellan ledningen och konsulten. En sådan typ av relation tar långt tid att utveckla och med inhyrd personal minskas möjligheterna för en sådan (Jfr Grönroos 2004:383).

Vidare är det även så att för att kunna arbeta med empowerment krävs det även att personalen ges handlingsmöjlighet (Grönroos 2004:384). Då den inhyrda personalen, som framkommit ovan i analysen, ofta saknar kunskap kan det vara så att själva handlingsmöjligheten saknas. Då delarna går hand i hand (Grönroos 2004:384) blir det även svårt att ge personalen empowerment. Grönroos menar att en person som får empowerment utan att egentligen ha goda möjligheter för att handla riskerar att bli osäker och därigenom göra ett dåligt arbete (Jfr Grönroos 2004:384). Det här försvarar till viss del företagets agerande att inte arbeta med empowerment och det kan göra att tjänstekvaliteten inte påverkas lika mycket som om den inhyrda personalen skulle fått befogenheter men inte getts de rätta förutsättningarna för att hantera dem. Att få handlingsmöjligheter med exempelvis kunskapsstöd och stöd från ledningen anser vi vara svårt då personen inte är i företaget under en lägre period. Genom att ett företag använder sig av inhyrd personal och inte kan arbeta med empowerment går de miste om flera av fördelarna som empowerment kan föra med sig såsom lojala kunder och ett gott rykte (Jfr Grönroos 2004:385).

I ovanstående analys har det framkommit att det är svårt för ett företag att arbeta med empowerment när de använder sig av inhyrd personal. Det kan i sin tur leda till att

tjänstekvaliteten försämras i och med att konsulten inte har befogenheter att agera självständigt i sanningens ögonblick. De befogenheter som tilldelas de anställda speglar ofta den organisations- och servicekultur som råder i företaget och leder analysen vidare in i nästa avsnitt, Organisationskultur och Servicekultur.

5.2.5 Organisationskultur och Servicekultur

De oskrivna informella sociala normerna, värderingarna samt de roller som finns på en arbetsplats är viktiga. Att få en ny person att komma in i kulturen är dock inget som sker direkt utan något som kan ses som en process (Flaa et al 2007:46, 56-57, Lindmark & Örnevik 2009:33). Den här processen menar vi dock, i våra valda företag, kan hindras av att konsulten inte arbetar så mycket inom företaget. En ordinarie anställd kommer däremot per automatik in i kulturen med tiden. Jysk hanterar problemet bland annat genom att uppmuntra konsulterna till att exempelvis sitta vid samma bord i fikarummet vilket vi ser som något som bör underlätta processen. Med detta menar vi även att konsulten får ta del av de gemensamma värderingarna som finns exempelvis genom det vardagliga pratet och då denna får ta del av värderingarna är det lättare att skapa en servicekultur (Jfr Grönroos 2004:399) vilket i sin tur är krävs för att uppnå en god tjänstekvalitet (Lovelock & Wirtz 2007:335). Att den inhyrda personalen inte är en del av företagens kultur kan ses som ett problem som kan leda till sämre tjänstekvalitet. Det här i och med att den inhyrda personalen inte är en del av servicekulturen och därigenom inte vet hur företaget vill att god service ska levereras till kunden. Genom att hantera problemet kan konsulten, i alla fall till en viss del, integreras i kulturen och på så sätt bidra till en förhöjd tjänstekvalitet.

För att hantera ovanstående problematik menar Lena von Mentzer att det är viktigt att den som hyrs in redan från början passar in i företagens kultur. Av den anledningen väljer hon att träffa potentiella kandidater innan en anställning för att se om personen passar in i kulturen. Brio har överlag en ung personal och de hyr gärna in unga människor då de vet att dessa ofta trivs bättre och passar bättre in i organisationskulturen. Vi tolkar detta som att yngre människor har lättare att komma in i kulturen därför att de har mer gemensamt med de ordinarie inom företaget på flera plan, inte bara yrkesmässigt. Lena von Mentzer menar att det går smidigt och fungerar bra på det sättet.

Företagen menar överlag att det inte är något problem för konsulterna att komma in i deras organisationskultur. Magnus Gustafsson exempelvis anser att det fungerar bra och att det inte finns något att anmärka på. Han menar att vissa konsulter har en mer öppen attityd

och personlighet än andra vilket bidrar till att de därigenom är lättare att tas emot av Blomsterlandets ordinarie personal. Det här förhåller vi oss dock kritiska emot då exempelvis Flaa et al (2007:56-57) menar att det en process att integrera en ny person i företagets kultur och värderingar. Då en konsult ofta finns i företagen under en kortare period, ibland bara över en dag, har vi svårt att se att denna kan integreras i organisationskulturen.

Som nämndes ovan tycker företagen att det fungerar bra för konsulten att komma in i organisationskulturen. Det finns dock ett undantag hämtat från Jysk, Pernilla Björkqvist menar att en konsult inte förstod vad jobbet gick ut på, exempelvis ville denne inte svara i telefon och koka kaffe. Arbetsuppgifter som bör vara självklara för en receptionist på Jysk. Det kan liknas vid vad Grönroos (2004:393-394) skriver om angående att organisationskulturen bidrar till att personalen vet vad som är viktigt och vad som ska prioriteras i arbetet. Det här menar vi också kan kopplas till en bättre tjänstekvalitet då personalen vet vad som ska prioriteras.

Att ordinarie anställda och inhyrd personal saknar gemensamma värderingar menar Lena von Mentzer ibland kan leda till en konflikt mellan det gamla och det nytänkande. Hon menar dock att det kan vara positivt ur Brios perspektiv. Lena von Mentzer menar i enighet med Lindmark och Önnevik (Jfr 2009:258) att konsulterna iakttagelser om exempelvis väl inarbetade rutiner är viktiga och att Brio gärna vill ta del av dem. Hon menar vidare att Brio även kan få ny kunskap in i företaget genom att hyra in personal då konsulten jämför Brio med andra företag personen arbetat på. Hon menar att det är viktigt att ha en organisationskultur som har en öppenhet för nya tankar och idéer och att det gäller att se dessa som en möjlighet istället för ett hot. Precis som Flaa et al (2007:69) beskriver det så påverkar organisationskulturen huruvida företagets mål uppfylls och i Brios fall tolkar vi det som att den öppna organisationskulturen är en fördel då målen ska uppnås. En åsikt från en konsult skulle kunna leda till en förändring som gör att målen och kanske även en högre tjänstekvalitet lättare uppnås, detta tack vare en öppenhet i organisationen.

Som tidigare nämnts har samtliga studerade företag en förhållandevis hög omsättning av den inhyrda personalen. Edvardsson (2002 i Svingstedt 2005:45) menar att det är svårt att skapa en god servicekultur när ett företag har hög personalomsättning vilket vi tolkar som ett problem. Det borde även påverka tjänstekvaliteten då denna blir högre om företaget har ett tydligt fokus på service och en organisationskultur som stödjer det (Jfr Grönroos 2004:398).

Genom ovanstående analys har det framkommit att gemensamma värderingar gällande exempelvis god service är viktigt i ett tjänsteföretag. Att den inhyrda personalen inte ingår i

organisationskulturen kan få både positiva och negativa konsekvenser vilka både kan förbättra och försämra tjänstekvaliteten.

Den kultur som finns inom ett företag är en viktig del i hur anställda arbetar och presterar. Utöver det här är det för de flesta människor viktigt att känna sig motiverad av sitt arbete. Faktorer för att skapa motivation kommer att redogöras för i nästa avsnitt av analysen.

5.3 Motivation

Det är allmänt känt att det är viktigt för en anställd att ha mål att sträva mot för på så sätt motiveras i sitt arbete. Grönroos (2004:19) menar att det är en av de tre delar (kunnig och serviceminded är de andra två) som måste uppfyllas för att företaget ska nå goda resultat. Hur fungerar det här med inhyrd personal och vad drivs en korttidsinhyrd person av? Först kommer den inhyrda personalens drivkrafter och dess påverkan på tjänstekvaliteten att analyseras. Det följs av mål och feedback, två motivationsfaktorer som kommer analyseras nedan.

Lena von Mentzer menar att de som är inhyrda på Brio ofta tycker att arbetet samt Brios produkter är roliga. Hon menar att de drivs av att få lära sig och få erfarenhet och de har en positiv inställning till att få lära sig nya saker. Lena von Mentzer menar snarare att det är lättare att motivationen brister hos en som är fast anställd och som gör samma saker varje dag. Hon menar att en del av den fasta personalen varit på Brio länge och att en inhyrd person är en frisk fläkt med mer ”go” i. Det är så att den inhyrda personalen till och med kan ge kunden ett bättre bemötande än den fasta personalen för att de är mer motiverade. Resonemanget tyder på att en konsult kan skapa god tjänstekvalitet genom sin motivation och därigenom bidra till ökad tjänstekvalitet. Detta kan också öka tjänstekvaliteten eftersom kunden kan ha en förväntan om att få lika bra service som denne vanligtvis får av den ordinarie personalen. När då konsulten ger ett bättre bemötande kan kundens förväntningar överträffas och tjänstekvaliteten förbättras ytterligare (Jfr Grönroos 2004:81). Det motsatta gäller dock om den inhyrda personalen ger ett sämre bemötande än den ordinarie personalen.

Magnus Gustafsson tror att en konsult som är student till stor del drivs av att stärka studiekassan. Även Pernilla Björkqvist tror att unga människor överlag drivs av att tjäna pengar. Vi tror dock inte att det behöver påverka tjänstekvaliteten negativt då risken finns att ifall personen inte utför ett bra arbete får denne inte komma tillbaka till företaget. Det här anser vi borde vara motivation nog för konsulten att leverera en god tjänstekvalitet.

5.3.1 Feedback

Brio genomför en serviceenkät med hela personalen varje år som gäller servicen inom företaget, exempelvis receptionen. Där undersöker de bemötande, servicegrad och tillgänglighet. De anställda får även möjlighet att skriva fritt på enkäten och då skriver de ofta positivt om den inhyrda personalen. Det här kan ses som en form av feedback. I enighet med Lovelock och Wirtz (Jfr 2007:333) är feedback något som är viktigt för Brio och fungerar som en form av motivation. Även feedback och uppföljning sker mellan bemanningsföretagen och våra studerade företag. Magnus Gustafsson anser att dialogen och uppföljningen fungerar bra och att den feedback som förekommit varit positiv. Han hade dock inte haft några problem att komma med negativ feedback som så skulle behövas. Lena von Mentzer menar att ett framgångsrikt bemanningsföretag kännetecknas av att de sköter uppföljningen bra.

Vi anser att serviceenkäter, liknande de som görs bland personalen på Brio, bör genomföras bland kunderna i de företag som använder sig av inhyrd personal. Detta för att på så sätt få feedback från kunder och därigenom kunna utvärdera den inhyrda personalens prestationer. Det är i enighet med Lovelock och Wirtz (2007:333) som menar att även feedback från kunder är viktigt. Vi menar att detta är betydelsefullt därför att det är kundens upplevelse av tjänstemötet som formar tjänstekvaliteten. Samtliga studerade företag tror nämligen inte att deras kunders upplevda tjänstekvalitet påverkas av att de använder sig av inhyrd personal. Vi anser dock att det är något som bör undersökas och följas upp.

5.3.2 Mål

Lovelock och Wirtz (2007:333) menar att det är viktigt att ha klara och tydliga mål för de anställda. Dock var det ingen av våra intervjupersoner som nämnde något om att de sätter upp mål för personalen som hyrs in. Målen sägs öka medarbetarnas prestationer (Lovelock & Wirtz 2007:333) vilket vi ser som att de därför kan ha ett samband med god tjänstekvalitet. Det här då personalens prestation är en viktig faktor för att uppnå god kvalitet (Jfr Grönroos 2004:76, Edvardsson & Larsson 2004:99). Det tolkar vi som att inhyrd personal inte skulle fungera bra i tjänsteleveransen men det verkar inte stämma överens med praktiken då företagen tycker att det fungerar bra. Vi tolkar det, utifrån det här, att mål är viktigare för en person som har arbetat länge på ett ställe för att hålla motivationen uppe. Vi menar att en konsult, som tidigare nämnts, i högre utsträckning motiveras av att tjäna pengar och förbättra

sin meritlista. De hinner sällan komma in i jobbvardagen vilket även kan vara positivt på så sätt att motivationen då lättare hålls uppe, vilket borde vara positivt för tjänstekvaliteten.

I analysens sista avsnitt har vi sett att inhyrd personal motiveras av olika saker, däribland att tjäna pengar och få arbetslivserfarenhet. Motivationen kan påverka tjänstekvaliteten på ett positivt sätt. Feedback har visat sig vara betydelsefullt för de anställdas motivation. Vidare menar vi att feedback från företagets kunder, gällande den inhyrda personalens prestationer, vore givande. Slutligen har det framkommit att det inte krävs uppsatta mål för att den inhyrda personalen ska prestera bra.

6 Säcken knyts ihop

I detta kapitel kommer de slutsatser som framkommit utifrån uppsatsens analys att presenteras. Slutsatsernas ändamål är att ge svar på de frågor som ställdes i uppsatsens syfte. Presentationen av slutsatserna kommer att följas av en diskussion där slutsatserna placeras i ett vidare perspektiv. Slutligen avslutas avsnittet med en reflektion över arbetet med uppsatsen, vilket kunskapsbidrag som framkommit samt förslag till fortsatt forskning.

6.1 Slutsatser

Innan vi presenterar uppsatsens slutsatser vill vi återupprepa vårt syfte:

Syftet är att beskriva och analysera hur den kundupplevda tjänstekvaliteten påverkas när företag använder sig av korttidsinhyrd personal samt hur företag kan välja att hantera detta.

Inledningsvis i uppsatsen ställde vi oss frågan huruvida det finns någon problematik kring fenomenet med att hyra in personal i tjänsteföretag. Vi antog att det är i de korta uppdragen som en viss problematik kan uppstå. Uppsatsens slutsatser bekräftar till viss del antagandet men de uppvisar även en del goda grunder för att arbeta med inhyrd personal i tjänsteföretag. Efter analysen av hur tjänstekvaliteten påverkas av att företag använder sig av inhyrd personal samt hur företagen väljer att hantera det kan följande slutsatser dras.

- Det är betydelsefullt för ett företag att ha *rätt* person på *rätt* plats för att uppnå en god tjänstekvalitet. Hur aktiv roll ett företag har i *rekryteringsprocessen* är varierande och det finns inte alltid ett behov av att vara delaktig.
- Företagen hyr in personal av kostnads- samt bekvämlighetsskäl vilket bidrar till att *kontinuiteten* bland personalen blir låg. Av den anledningen kan det ses som ett kortsiktigt beslut att använda sig av inhyrd personal. Företagets *kundrelationer* och *kundlojalitet* kan komma att påverkas på längre sikt då de smidigast byggs upp av personalen vilket blir svårt om den ofta byts ut. Tjänstekvaliteten riskerar att försämrans då personalomsättningen ökar. Kunskap kan försvinna ur företaget samt det blir svårt

att skapa varaktiga kundrelationer och en bestående kundlojalitet vid hög personalomsättning.

- Graden av *introduktion* är beroende av tjänsteföretaget och vilken typ av tjänst/produkt företaget förmedlar. Introduktionen genomförs ibland inte på grund av tidsbrist. Det finns delade meningar, både företag emellan och mellan företag och teori, huruvida introduktionen har en avgörande roll för hur tjänstekvaliteten påverkas.

- **Angående kompetens:**
 - Vid *kunskap* efterfrågas av företag en bra attityd, en känsla för service samt kunskap i tekniska system i högre grad än produktkunskap. Bristen på kunskap är ett störningsmoment för ett framgångsrikt sanningens ögonblick och riskerar därigenom att försämra tjänstekvaliteten. Bristen på kunskap hos konsulten hanteras genom exempelvis manualer och stöd från ordinarie personal. En bra hantering av problemet kan bidra till att minska påverkan på tjänstekvaliteten. Resultaten svarar på frågan som ställdes i uppsatsens problematisering om huruvida risken finns att den inhyrda personalens brist på kunskap om produkt och tjänst påverkar tjänstekvaliteten.

 - Färdigheter är något som är svårare att få hos en inhyrd konsult då det inte är något som kan läras genom att läsas ur exempelvis en manual utan är något som måste övas upp vilket är svårt på kort tid. Det räcker inte att endast ha kunskapen om hur något ska utföras, det gäller att ha färdigheten att göra det bra också.

 - Erfarenhet är viktigt vid bemötande av kunder, särskilt vid klagomål vilka kan vara svårhanterbara. Erfarenhet är också till hjälp när det gäller att veta vilka begränsningar och befogenheter som gäller på en arbetsplats eller som följer med arbetsuppgifterna. Erfarenhet ger förutsättningar för att utföra arbetsuppgifter mer effektivt och smidigt. Den inhyrda personalen kan, om de har tidigare erfarenhet, bidra med ny kunskap till företaget vilket kan bidra till en förbättrad tjänstekvalitet.

- Gällande nätverk är det svårare för en konsult att skapa nätverk på de tillfälliga arbetsplatserna vilket i sin tur försvårar kunskapsöverföringen från den ordinarie personalen. Det i sin tur påverkar den funktionella kvaliteten negativt vilken i sin tur påverkar tjänstekvaliteten negativt.
- Värderingar och attityder spelar en viktig roll i bemötandet av kunden. Det räcker inte att vara kunnig och motiverad ifall inte attityder och värderingar stämmer. För kunden räcker det oftast inte att få enbart produkten utan denne känner även av personalens bemötande. De inhyrda konsulterna har ofta en bra attityd och kommer till arbetsplatsen positiva och fulla av energi, vilket kan förbättra tjänstekvaliteten.
- *Empowerment* är inte någonting företag arbetar aktivt med i samband med inhyrd personal. Genom att ha inhyrd personal försvåras möjligheterna för ett företag att arbeta med empowerment på grund av att konsulten inte arbetar regelbundet. Det i sin tur försvårar möjligheten att bygga upp en ömsesidig relation sinsemellan parterna vilket är en av grunderna för att tilldelas empowerment. Bristen på empowerment kan vidare leda till sämre tjänstekvalitet då det sannolikt hindrar konsulten att agera direkt i sanningens ögonblick.
- Den inhyrda personalen är ofta inte en del av företagets *organisationskultur och servicekultur*. Det kan påverka tjänstekvaliteten negativt genom att personen inte delar företagets värderingar om exempelvis vad som är god service. Positiva följder kan förekomma av att konsulten inte är integrerad i företagets kultur då det ger förutsättningar för att se företaget med andra ögon. Därigenom kan den inhyrda personalen till exempel se brister med företagets kundbemötande och komma med förslag till förbättring, vilka om de mottages på rätt sätt av företagen, kan bidra till en bättre levererad tjänstekvalitet.
- En inhyrd person behöver inte ha konkreta arbetsrelaterade *mål* för att drivas framåt. Även då det generellt sett är bra att jobba mot mål så verkar det som att den korttidsinhyrda personalen snarare drivs exempelvis av att lära sig något nytt, utöka meritlistan och tjäna pengar. Däremot verkar mål som *motivation* vara viktigare när en person är fast anställd än när en person är korttidsinhyrd. En anställd som är motiverad

levererar bättre tjänstekvalitet och en inhyrd personal kan ha högre motivation än den ordinarie personalen och därigenom leverera bättre tjänstekvalitet. *Feedback* är positivt då det underlättar samarbete mellan olika parter.

6.1.1 Sammanfattande slutsats

Slutligen kan uppsatsens syfte besvaras genom att konstatera att fenomenet med att hyra in personal kan påverka den kundupplevda tjänstekvaliteten både positivt och negativt. Båda aspekterna är beroende av hur det hanteras av företaget. Den negativa påverkan kan minskas genom att företag hanterar situationen på ett bra sätt exempelvis genom goda introduktionsrutiner. För att få en positiv påverkan på tjänstekvaliteten underlättar det om företaget har en öppen organisationskultur som är mottaglig för nya idéer och kunskaper. Vidare har vi även kommit fram till att sättet att hantera fenomenet med inhyrd personal skiljer sig åt mellan olika företag. Brist på uppföljning från företagets sida, av hur inhyrd personal påverkar tjänstekvaliteten, riskerar göra företagen omedvetna om den inverkan fenomenet har i praktiken.

6.2 Diskussion

Vi finner det intressant att företagens syn på den inhyrda personalens påverkan på tjänstekvaliteten till viss del skiljer sig åt mot teorins bild av vad som krävs för en god tjänstekvalitet. Exempelvis är produktkunskapen enligt teorin en viktig del i skapandet av god tjänstekvalitet. Då produktkunskap är något som den inhyrda personalen, utifrån uppsatsens analys, ofta saknar borde det leda till sämre tjänstekvalitet och mindre nöjda kunder. Det faktum att företag inte tror att deras kunder påverkas nämnvärt av att företagen arbetar med inhyrd personal tolkar vi på olika sätt. Vi ställer oss frågan om det är så att kundens upplevda tjänstekvalitet sannolikt påverkas av bristen på kunskap men att företagen inte är medvetna om det? Detta då tjänstekvalitet överlag är svårt att mäta samt att inga undersökningar gjorts i frågan. Vidare är en annan tolkning att produktkunskapen faktiskt inte är så viktig i praktiken som teorin vill framhålla. Kanske är det precis som företagen betonar att det är attityd snarare än kunskap som är det mest betydelsefulla?

Utifrån ovanstående upplever vi, i det stora hela, teorierna inom tjänsteforskningen som relativt generella och inte anpassade efter att det finns olika sorters tjänsteföretag. Med det

menar vi att teorierna lättare kan appliceras på vissa tjänsteföretag och att vad som är viktigt för att exempelvis skapa god tjänstekvalitet skiljer sig åt mellan olika sorters tjänsteföretag. Företag fungerar inte likadant och alla har sina egna förutsättningar och specifika egenskaper. Exempelvis kan det innebära att det krävs olika mycket kunskap i olika företag för att skapa ett bra sanningens ögonblick och därigenom en god tjänstekvalitet. Bara för att två olika företag tillhör kategorin tjänsteföretag innebär det inte per automatik att de är identiska. Vidare tror vi även att det är mycket upp till kunden vad som anses viktigt och vissa kunder värdesätter kunskap högre än andra. Det är trots allt den tjänstekvalitet som kunden upplever som är det viktiga.

Slutligen resonerar vi som så att de företagen som har hyrt in personal under några års tid och fortfarande existerar borde göra något rätt gällande tjänstekvalitet vilket visar på att påverkan av att hyra in personal inte är nämnvärd. Samtidigt kan det vara som så att företagen inte är tillräckligt insatta i de delar som påverkar tjänstekvaliteten och därför inte ser bristerna med att använda sig av inhyrd personal. Ifall omfattande undersökningar hade utförts bland tjänsteföretagens kunder kanske resultaten hade visat att tjänstekvaliteten trots allt påverkas av den inhyrda personalen. Vi menar att tjänsteföretagen med rätt kunskap hade kunnat skapa en ännu bättre tjänstekvalitet än den de idag levererar och till följd av det nå ännu större framgångar. Svar på ovanstående samt på om det finns långsiktiga negativa konsekvenser att vänta som nämndes i uppsatsens början lämnar vi vidare till andra att undersöka i framtiden.

6.2.1 Generaliserbarhet av resultaten

Vi anser att uppsatsens resultat och slutsatser även kan användas i en vidare kontext. Då tjänsteföretag har en gemensam nämnare genom att sanningens ögonblick äger rum och att tjänstekvaliteten till stor del beror på personalens prestationer kan slutsatserna appliceras på andra tjänsteföretag. Eftersom vi undersökt tre olika typer av företag har en mer nyanserad bild framkommit som även bidrar till att resultaten blir generaliserbara.

6.2.2 Vårt kunskapsbidrag

Vi har med utgångspunkt i uppsatsens problemformulering studerat ett förhållandevis nytt fenomen, att företag använder inhyrd personal. Ett av våra mål med uppsatsen har varit att göra teorin mer nyansrik genom att tillföra någon form av kunskapsbidrag. Det vi uppmärksammat är att ingenting är svart eller vitt och att det som fungerar för ett företag

kanske fungerar mindre bra för ett annat. Vi kan utifrån uppsatsens resultat varken bekräfta eller dementera några teorier, vilket inte heller varit något vi strävat efter. Vi anser dock att det vore att föredra om den inhyrda personalen i framtiden integreras i teoretiska resonemang och modeller inom Tjänsteforskningen. Vårt resonemang finner vi stöd för då det är en anställningsform som länge har varit på framfart och fortfarande är det. Vidare vill vi även belysa det faktum att det finns många olika sorters tjänsteföretag, som verkar inom olika branscher, och det är därför svårt att generalisera hur dem fungerar. Att generalisera är något vi anser att nuvarande Tjänsteforskning till stor del gör vilket är något som framtida forskning bör ta i beaktning.

6.3 Reflektion

Våra val av teorier och forskare har format och påverkat uppsatsens resultat. Vi är medvetna om att vi genom att välja vissa forskare och därigenom utelämnat andra kan ha gått miste om betydelsefulla aspekter och synsätt.

Även våra val av företag kan ha påverkat det resultat uppsatsen genererat. Om vi hade valt andra typer av företag eller rent av enbart intervjuat andra medarbetare inom de valda företagen hade resultatet kunnat bli ett annat.

Vidare kunde vi valt att utgå ifrån ett annat perspektiv än det valda managementperspektivet. Att se fenomenet ifrån kundens eller bemanningsföretagets synvinkel är exempel på andra perspektiv. Att använda oss av samtliga tre perspektiv kunde bidragit till att ge en bredare och mer fördjupad bild av fenomenet. Det är dock inget som vi ansåg var möjligt att genomföra inom ramarna för denna uppsats.

6.3.1 Förslag till fortsatt forskning

Utifrån det som framkommit i uppsatsen anser vi att det finns mycket mer kring fenomenet med inhyrd personal och tjänstekvalitet som i framtiden kan studeras vidare. Det vore intressant, som nämnts ovan, att använda andra perspektiv än vårt managementperspektiv för att studera fenomenet. Exempelvis hade kundens eller bemanningsföretagets perspektiv varit intressant för att på så sätt få en annan syn på det hela. Även att studera andra typer av tjänsteföretag än de som valts ut för denna uppsats vore intressant. Till sist anser vi att det vore intressant att studera vilken påverkan en inhyrd person har på företagets lönsamhet samt

vilka konsekvenser, både positiva och negativa, det kan få på sikt när ett företag använder sig av inhyrd personal.

7 Källförteckning

7.1 Tryckta källor

Bryman, Alan. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Bäckström, Kristina & Johansson, Ulf. (2005). *Servicemötet i butiken - Ett servicemöte i ny gestaltning*. I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans (red.) (2005). *Servicemötet: multidisciplinära öppningar*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Echeverri, Per & Edvardsson, Bo. (2002). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Lund: Studentlitteratur

Edvardsson, Bo & Larsson, Patrik. (2004). *Tjänstegarantier*. Lund: Studentlitteratur

Flaa, Paul. Hofoss, Dag. Holmer-Hoven, Finn. Medhus, Thorstein & Ronning Rolf. (2007). *Introduktion till organisationsteori*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Fägerborg, Eva. (1999). *Intervjuer*. I Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus (red.) (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Grönroos, Christian. (2004). *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Gustavsson, BengtOve, Kullvén, Håkan & Larsson, Patrik. (1997). *Tjänstekvalitet: för kund, anställd och ledning*. 1. uppl. Stockholm: Liber ekonomi

Hansson, Jörgen. (2005). *Kompetens som konkurrensfördel: forma, matcha, utmana eller köpa?*. 1. uppl. Stockholm: Norstedts akademiska förlag

Keen, Kerstin. (1992). *Vad är kompetens?* 3.uppl. Malmö, Mitt förlag Malmö.

Korczynski, Marek. (2002). *Human resource management in service work*. Basingstoke: Palgrave

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lindmark, Anders & Önnevik, Thomas. (2009). *Human resource management: organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur

Lovelock, Christopher H. & Wirtz, Jochen. (2007). *Services marketing: people, technology, strategy*. 6. uppl. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

Normann, Richard. (2000). *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. 4. uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Pripp, Oscar. (1999). *Reflektion och etik*. I Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus (red.) (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Rubenowitz, Sigvard. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. 3., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Strömquist, Siv. (2005). *Uppsats handboken: Råd och regler för utformningen av examensarbeten och vetenskapliga uppsatser*. 3 uppl. Uppsala: Hallgren & Fallgren

Svingstedt, Anette. (2005). *Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig – En praktikers reflektioner*. I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans (red.) (2005). *Servicemötet: multidisciplinära öppningar*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Westrup, Ulrika, Eldh, Christer & Sjöbeck, Karin. (2005). *Skrivhandboken: vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. 1. uppl. Lund: Institutionen för Service Management, Lunds universitet.

7.2 Elektroniska källor

Academic Work (2010). Tillgänglig: www.academicwork.se (Läst 2010-04-07)

Adecco (2010). Tillgänglig: www.adecco.se (Läst 2010-04-07)

Batt, Rosemary. (2008). *Service Strategies: Marketing, Operations and Human Resource Practices*. I Boxall, Peter. Pucell, Johan; & Wright, Patrick. (2008). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*.

Blomsterlandet (2010). Tillgänglig: www.blomsterlandet.se (Läst 2010-04-28)

Brio (2010). Tillgänglig: www.brio.net (Läst 2010-04-28)

Gordh Humlesjö, Axel & Lagerström Kristina. (2010-01-20). SVT Uppdrag Granskning. Tillgänglig:
http://svt.se/2.126813/1.1852910/arbetsgivare_tjanar_stora_pengar_pa_hyrd_personal (Läst 2010-05-18).

Jysk (2010). Tillgänglig: www.jysk.se (Läst 2010-04-28)

Lagen.nu (2010). Tillgänglig: <https://lagen.nu/1993:440> (Läst 2010-05-18)

Manpower (2010). Tillgänglig: www.manpower.se (Läst 2010-04-07)

Storesupport (2010). Tillgänglig: www.storesupport.se (Läst 2010-04-07)

Studentkraft (2010). Tillgänglig: www.studentkraft.se (Läst 2010-04-07)

7.3 Muntliga källor

Björkqvist, Pernilla. VD-assistent på Jysk. Intervju 2010-05-03 i Arlöv

Gustafsson, Magnus. Butikschef på Blomsterlandet Löddeköpinge. Intervju 2010-05-10 i Löddeköpinge

von Mentzer, Lena. Head of facilities på Brio. Intervju 2010-05-03 i Malmö