



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management

VT18

# Att motverka agentproblem i bemanningsföretag

*En studie på principal-agentrelationer som påverkas av en tredje part*

**Författare:**

Julius Adrianzon

Oscar Larsson

Emma Petersson

Kim Overgaard

**Handledare:** Ulf Ramberg

# SAMMANFATTNING

*Examensarbetets titel:* Att motverka agentproblem i bemanningsföretag. *En studie på principal-agentrelationer som påverkas av en tredje part*

*Seminariedatum:* 2018-06-04

*Ämne/kurs:* FEKH19, Företagsekonomi, Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå.

*Författare:* Julius Adrianzon, Oscar Larsson, Kim Overgaard, Emma Petersson.

*Handledare:* Ulf Ramberg

*Fem nyckelord:* Bemanningsföretag, principal-agentteorin, agentproblem, trepartsrelation, kontrakt.

*Syfte:* Syftet med uppsatsen är att prova den klassiska principal-agentteorins tillämpbarhet i relationen mellan bemanningsföretag och deras konsulter, en relation som även påverkas av en tredje part; bemanningsföretagets kunder.

*Metod:* Studien är en kvalitativ tvärsnittsstudie och samlar in data via intervjuer. Intervjuerna utgick från en intervjuguide som sammanställts baserat på vårt teoretiska ramverk. Den insamlade datan analyserades via grundad teori och jämförelse av respondenternas svar gentemot principal-agentteorin.

Åtta intervjuer genomfördes och innehållet analyserades med hjälp av grundad teori enligt en teoretisk operationaliseringsmodell med hjälp av ett teoretiskt ramverk skapat av författarna.

*Teoretiska perspektiv:* Studien utgår ifrån de problem som uppstår i relationen mellan en principal och en agent, därav utgår studien ifrån agentteorin. Huvudfokus ligger på de val av kontrakt som är mest lämpliga vid analys av olika agentvariabler där Eisenhardts (1989) klassiska principal-agentteori är utgångspunkten.

*Empiri:* Studien har utförts med fokus på bemanningsföretag. För att skapa en generell bild av relationen mellan konsultchefer och konsulter har fem konsultchefer och tre konsulter på stora bemanningsföretag i Sverige intervjuats i djupintervjuer.

*Resultat:* Studien visar att bemanningsföretag enligt den klassiska principal-agentteorin bör använda sig av resultatbaserade kontrakt. Trots det använder sig bemanningsföretag inte aktivt den typen av kontrakt på grund av diverse anledningar som uppstår i den relationen. Därmed visar resultaten att principal-agentteorin inte är kompatibel med trepartsrelationen som uppstår i bemanningsbranschen.

## SUMMARY

*Title:* To prevent agency problems in the staffing industry - A study on principal-agent relationships that are affected by a third party

*Seminar date:* 2018-06-04

*Course:* FEKH19, Bachelor Degree Project in Strategic Management Undergraduate level, Business Administration, 15 University Credits Points.

*Authors:* Julius Adrianzon, Oscar Larsson, Kim Overgaard, Emma Petersson.

*Advisor:* Ulf Ramberg.

*Key words:* Staffing agencies, principal-agent theory, agency problems, trilateral relationships, contracts.

*Purpose:* The purpose of the essay is to test the classical principal-agent theory's applicability in the relationship between staffing agencies and their consultants, a relationship that is also affected by a third party, the client of the staffing agency.

*Methodology:* The study is a qualitative cross-sectional study and collects data through interviews. The interviews were based on an interview guide generated through our theoretical framework. The collected data was analyzed through comparison of the respondents' answers to the principal-agent theory.

*Theoretical perspectives:* The study lays its theoretical foundation in the agency theory where it explores the agency problems that arise in the relationship between principal and agent. The main area of focus is on which contract that is most viable depending on the agent variables created by Eisenhardt (1989).

*Empirical foundation:* The study focuses on the staffing industry. Therefore, to illustrate the industry, five consultant managers and three consultants have been interviewed in depth. The respondents are all from medium to large staffing agencies in the Malmö area.

*Conclusions:* The study shows that staffing agencies according to the classical principal-agent theory should use performance-based contracts. Nevertheless, staffing companies rarely use this type of contract due to various reasons arising in the unique relationship. Thus, the results show that the principal agent theory is not compatible with the trilateral relationship that occurs in the staffing industry.

1. INTRODUKTION .....	7
1.1 Teoretisk och Praktisk Bakgrund till Studien .....	7
1.2 Problematisering och Frågeställning .....	11
1.3 Syfte .....	12
2. LITTERATURGENOMGÅNG .....	13
2.1 Olika Led av Agentteori .....	13
2.2 Klassisk Principal-Agentteori .....	14
2.2.1 Åtgärder .....	14
2.2.2 Agentvariabler .....	15
2.2.3 Principal-professionellteori .....	15
2.3 Teoretiskt Ramverk .....	16
2.4 Oberoende Variabler: Agentvariabler .....	18
2.4.1 Målkonflikt .....	18
2.4.2 Informationssystem .....	18
2.4.3 Resultatet osäkerhet .....	19
2.4.4 Riskaversion .....	19
2.4.5 Uppdragets specificerbarhet .....	20
2.4.6 Resultatets mätbarhet .....	21
2.4.7 Relationens längd .....	21
2.5 Beroende Variabler: Val av Kontrakt för att Minimera Agentproblem .....	22
2.5.1 Resultatbaserade kontrakt .....	22
2.5.2 Beteendebaserade kontrakt .....	23
3. METOD .....	24
3.1 Val av Forskningsdesign .....	24
3.2 Urval .....	24
3.2.1 Val av fallföretag .....	24
3.2.2 Respondenter .....	25
3.2.3 Avgränsningar .....	26
3.3 Tillvägagångssätt .....	26
3.3.1 Teoretiskt utförande .....	26
3.3.2 Praktiskt utförande .....	28
3.4 Dataanalys .....	29
3.5 Reliabilitet och Validitet .....	30
3.5.1 Reliabilitet .....	30

3.5.2 Validitet .....	31
4. RESULTAT .....	33
4.1 Agentvariabler .....	33
4.1.1 Målkonflikt.....	33
4.1.2 Informationssystem .....	35
4.1.3 Resultatets osäkerhet .....	37
4.1.4 Riskaversion .....	38
4.1.5 Uppdragets specificerbarhet .....	40
4.1.6 Resultatets mätbarhet .....	41
4.1.7 Relationens längd .....	42
4.1.8 Sammanställning av resultat.....	44
4.2 Val av Kontrakt för att Minimera Agentproblem.....	44
4.2.1 Resultatbaserade kontrakt .....	44
4.2.2 Beteendebaserade kontrakt.....	46
5. ANALYS AV EMPIRISKT MATERIAL .....	49
5.1 Resultatbaserade Kontrakt som Åtgärd för att Minska Agentproblem .....	49
5.1.1 Målkonflikt.....	49
5.1.2 Informationssystem .....	50
5.1.3 Riskaversion .....	51
5.1.4 Uppdragets specificerbarhet .....	53
5.1.5 Relationen längd.....	54
5.2 Beteendebaserade Kontrakt som Åtgärd för att Minska Agentproblem .....	54
5.2.1 Resultatets osäkerhet .....	54
5.2.2 Resultatets mätbarhet .....	55
5.3 Summerad Analys av Agentvariabler .....	57
5.4 Avslutande Analys .....	58
5.4.1 Varför bemanningsföretagen inte använder resultatbaserade kontrakt .....	58
5.4.2 Problematik i praktiken .....	59
6. SLUTSATS OCH DISKUSSION .....	62
6.1 Slutsats .....	62
6.2 Diskussion och Bidrag .....	62
6.2.1 Teoretiskt bidrag .....	62
6.2.2 Praktiska bidrag .....	64
6.2.3 Studiens brister och generaliserbarhet.....	64

6.2.4 Kritik mot teori.....	65
6.2.5 Studiens implikation och möjlig framtida forskning.....	67
7. REFERENSER.....	69
7.1 Referenser.....	69
7.2 Digitala Källor.....	70
8. BILAGOR.....	71
8.1 BILAGA A, Topp 25 Bemanningsföretag, helåret 2017 (Almega).....	71
8.2 BILAGA B, Fördelning av respondenter.....	72
8.3 BILAGA C, Intervjuguide för Konsultchefer.....	73
8.4 BILAGA D, Intervjuguide för Konsulter.....	77

# 1. INTRODUKTION

---

*I följande kapitel presenteras en sammanvävd teoretisk och praktisk bakgrund till studien. Det första avsnittet beskriver principal-agentteorins begrepp och kritik samt presenterar tidigare empiriska studier som belyser agentproblem i bemanningsföretag. Mot denna bakgrund formuleras studiens problematisering, forskningsfrågor och syfte.*

---

## 1.1 Teoretisk och Praktisk Bakgrund till Studien

Gemensamt för organisationer är att de genomför processer och aktiviteter för att nå ett mål, och att det kan uppstå problem med att få anställda att agera i önskvärd riktning. Ross (1973) är en av de första som definierade relationen där dessa svårigheter uppstår ur ett ekonomiskt perspektiv, och kallade denna relation för en principal-agentrelation. Han beskriver att principal-agentrelationen uppstår mellan två eller fler parter, där en part är agent och agerar åt eller representerar en annan part, inom ett särskilt område för beslut. Den andra parten, som agenten agerar åt eller representerar, benämns principal. En annan vanligt förekommande definition av principal-agentrelationen är att en agent är anlitad av en principal, för att utföra handlingar som påverkar principalens pay-off (Besanko, Dranove, Shanely, Schaefer, 2013).

Perrow (1986) är en av forskarna som kritiserar agentteorins användningsområde och bidrag till organisationsteori, då han menar att agentteorin inte bemöter några direkta problem. Andra forskare inom psykologi och sociologi diskuterar teoretiska begränsningar i antaganden kring människans natur. Davis, Schoorman och Donaldson (1997) menar att problemen grundar sig i att människor agerar i egennyttan och är opportunistiska, något som forskarna påstår begränsa principal-

agentteorin. Sharma (1997) menar att altruismen hos agenter är underskattad, och utvecklade principal-agentteorin genom att istället använda det mänskliga antagandet 'mixade motiv, som innefattar både altruism och självbetjäning, när han studerade relationen där agenten är en professionell servicekonsult.

En bransch vars företag brottas med problemen som uppstår i principal-agentrelationen är bemanningsbranschen. Agentproblem i bemanningsföretag har studerats av bland andra Olofsdotter (2008) och Åberg (2008), vars studier visar att bemanningsföretag möter utmaningar i att få sina konsulter att agera på önskvärt sätt för att nå framgång i sina kundrelationer och affärer. Enligt principal-agentteorin grundar sig agentproblem på att principal och agent har olika mål, samt att agentens handlingar och den information agenten baserar sina handlingar på är svår att observera (Eisenhardt, 1989). Av Olofsdotters avhandling framkommer att bemanningsföretag saknar insyn i sina konsulter dagliga arbete, och därmed är dolda informations- och handlingsunderlag påtagliga. Studierna visar vidare att det finns motstridiga intressen mellan bemanningsföretag och konsult då "chefernas strävan efter flexibla konsulter står i motsatsställning till konsulternas önskan om självbestämmande" (Olofsdotter, 2008: s. 47). Dessutom vill bemanningsföretagen tillmötesgå kundföretagets krav på arbetskraftens karaktär och kontraktets villkor, samtidigt som konsulten vill ha bra arbetsvillkor (Olofsdotter, 2008).

Två typer av agentproblem definieras i litteraturen och benämns moralisk fara (eng: moral hazard) samt negativt urval (eng: adverse selection). Holmström (1979) beskriver moralisk fara som ett incitamentsproblem. Incitamentsproblem innebär att agenten inte agerar korrekt då det uppstår asymmetrisk information när principalen inte kan övervaka agenten. Moralisk fara i bemanningsföretag bekräftas av Olofsdotter, vars undersökningar visar problem med konsulter



som inte sköter sina uppdrag. Harris och Raviv (1978) lyfter också fram moraliska fara som en situation då agenten föredrar att arbeta mindre, allt annat lika, medan principalen är indifferent angående agentens ansträngingar, förutsatt att principalens payoff är densamma. Det andra agentproblemet, negativt urval, innebär en felbedömning av agentens förmågor. Det kan exempelvis inträffa om agenten påstår sig ha särskilda kvalifikationer, som principalen varken vid anställningstillfället eller under arbetets gång kan helt avgöra om agenten har (Eisenhardt, 1989). Åberg (2008) nämner att det sällan är en bristfällig konsult som medför ett missnöjt kundföretag, utan att det snarare är en felplacerad konsult. Denna felplacering indikerar på begränsad vetskap om konsultens arbetskompetens och att det förekommer negativt urval i konsulturvalsprocessen hos bemanningsföretagen.

I relationen mellan bemanningsföretaget och konsulten, är konsulten agent och bemanningsföretaget principal, eftersom konsulten påverkar bemanningsföretagets lönsamhet (eng: pay-off). Konsulten befinner sig dock i en speciell situation jämfört med en traditionell anställning eftersom konsulten även påverkar kunden till bemanningsföretagets lönsamhet och därmed är agent även gentemot kunden. Detta innebär att både kunden och bemanningsföretaget är principal åt konsulten. Samtidigt är både bemanningsföretaget och konsulten agenter gentemot kunden eftersom de tillsammans levererar en konsulttjänst. Ett av de största bemanningsföretagen i Sverige sett till omsättning (bilaga A), beskriver ansvarsfördelningen mellan bemanningsföretaget och kunden på sin hemsida. De beskriver att en ansvarig på bemanningsföretaget är konsultens närmaste chef och sköter löneadministration, utveckling och uppföljning, medan kundföretaget ansvarar för den dagliga arbetsledningen och är konsultens arbetsplats (Academic Work, 2018). En skillnad mellan en anställning hos ett bemanningsföretag jämfört med en traditionell anställning är således att merparten av arbetsuppgifterna inte utförs i samma organisation eller på samma

geografiska plats som konsultens arbetsgivare befinner sig på. Det dubbla och delvis distanserade ledarskapet som anställningsformen hos ett bemanningsföretag leder till har i studier av Olofsdotter (2008) och Åberg (2008) visat göra agentproblem svåra att hantera.

För att åtgärda agentproblem som uppstår föreslår principal-agentteorin som Eisenhardt (1989) tillämpar i sina studier, hädanefter benämnd "den klassiska principal-agentteorin", resultatbaserade och beteendebaserade kontrakt. Med hänsyn till den klassiska principal-agentteorins bakomliggande antaganden och beroende på ett antal agentvariabler som karakteriserar den specifika relationen, gör agentteorin anspråk på att avgöra vilket av kontrakten som är mest effektivt för att minska agentproblematiken i en situation. Eisenhardt (1985, 1988) har i sina studier kommit fram till att de agentvariabler som avgör huruvida ett resultatbaserat eller beteendebaserat kontrakt är mest effektivt är informationssystem, resultatets osäkerhet, målkonflikt, riskaversion, uppdragets specificerbarhet, resultatets mätbarhet och relationens längd. Beroende på hur dessa variabler karakteriserar relationen kan en indikation ges på vilket kontrakt som är mest effektivt (Eisenhardt, 1989). Tidigare forskning har kritiserat den klassiska agentteorin som Eisenhardts (1989) agentvariabler grundar sig på, till följd av de antaganden som görs. Sharmas (1997) studier har visat en situation i vilka de grundläggande antagandena i den klassiska agentteorin inte är självklara, vilket lyfter intresset för att studera situationen bemanningsföretag befinner sig i, då deras situation innehar vissa likheter med relationen Sharma studerar. Precis som Sharmas forskning på relationen mellan en principal och en professionell servicekonsult, kan trepartsrelationen som bemanningsföretagen befinner sig i komma att förändra vilka åtgärder som den klassiska principal-agentteorin föreslår ska motverka agentproblem i relationen.

Utifrån en litteratursökning visar det sig att mycket av agentteorins tidigare forskning fokuserar på intraorganisatoriska relationer, i likhet med den som existerar mellan bemanningsföretag och konsult. Samtidigt finns det en interorganisatorisk part i sammanhanget, bemanningsföretagets kund, som påverkar relationen. Det interorganisatoriska sammanhanget gör bemanningsföretagen till ett intressant fenomen för observation, men verkar trots detta endast ha undersökts ur ett principal-agentperspektiv i begränsad utsträckning. De flesta tidigare studier som uppkommit inför skrivandet av denna uppsats fokuserar enbart på aspekter som kultur eller motivation och få studier behandlar fenomenet ur det bredare interorganisatoriska perspektiv som principal-agentteorin ger utrymme för, men även har kritiserats för (Hirsch & Friedman, 1986).

## 1.2 Problematisering och Frågeställning

Eftersom det empiriska material som presenterats i bakgrunden, av bland andra Olofsdotter (2008), visar att bemanningsföretag har fortsatta agentproblem i relationen till sina konsulter, tyder det på att de åtgärder som används för att motverka agentproblem är bristfälliga eller inte fungerar särskilt väl. En misstanke har väckts om att trepartsrelationen bemanningsföretag befinner sig i medför förändringar i val av åtgärder som den klassiska principal-agentteorin antar är optimala för att minimera agentproblem, då agentteorin inte täcker de aspekter som trepartsrelationen innebär. Om agentteorins föreslagna kontrakt används av bemanningsföretagen, bör det finnas en omständighet agentteorin inte tar hänsyn till som gör att kontraktet inte fungerar i bemanningsföretagens situation. Om agentteorins föreslagna kontrakt däremot inte används finns det en diskrepans mellan teori och verklighet, något som leder oss till följande teoretiska problematisering:

Agentteorin säger att agentvariabler bestämmer vilket kontrakt som ska tillämpas för att motverka agentproblem, men det finns indikationer på att det teoretiskt optimala kontraktet som agentteorin

föreslår inte tillämpas, alternativt inte fungerar, i en bemanningssituation. Den teoretiska problematiseringen väcker därmed tre frågor som studien ämnar att besvara:

1. Vilka åtgärder förutsätter den klassiska agentteorin att bemanningsföretag bör tillämpa för att motverka agentproblem?
2. Hur skiljer sig dessa åtgärder från de åtgärder bemanningsföretag tillämpar i praktiken?
3. Varför skiljer de sig/skiljer de sig inte?

### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att prova den klassiska principal-agentteorins tillämpbarhet i relationen mellan bemanningsföretag och deras konsulter, en relation som även påverkas av en tredje part; bemanningsföretagets kunder.

## 2. LITTERATURGENOMGÅNG

---

*I följande kapitel kommer de teorier som studien positionerats kring behandlas mer djupgående. Utöver de forskare som nämnts i bakgrunden finns det ytterligare studier som har varit behjälpliga för att förstå principal-agentteorin och dess användningsområde. Dessa ligger även till grund för analysen och behandlas därför i detta teoriavsnitt. Kapitlet avslutas med ett teoretiskt ramverk som innefattar en operationalisering av Eisenhardts agentvariabler.*

---

### 2.1 Olika Led av Agentteori

Agentteorin härstammar från teorier kring riskdelning mellan individer i en grupp och har utvecklats av bland andra Michael C. Jensen och William H. Meckling (1976) som använder kontrakt som en metafor för att förstå principal-agent-relationen. Om båda parterna i en relation är nytto-maximerande kommer agenten enligt Jensen och Meckling (1976) inte alltid agera på ett sådant sätt som maximerar principalens välfärd. Agentteorin ämnar lösa problem mellan principal och agent genom upprättandet av det mest effektiva kontraktet givet antaganden om människor, organisationer och information.

Den klassiska agentteorin har delat upp sig i två led, positivistisk agentteori och principal-agentteori och de två leden kompletterar varandra. Distinktionen mellan de två är att positivismen behandlar olika kontraktalternativ medan principal-agent fokuserar på vilka kontrakt som är mest effektiva under olika nivåer av osäkerhet, riskaversion, informationssystem, samt några kompletterande agentvariabler som Eisenhardt (1989) presenterar. Principal-agentteorin har dessutom ett bredare fokus än den positivistiska agentteorin som har ett smalt fokus på relationen

mellan ägare och ledningsgrupp (Eisenhardt, 1989). Med denna uppdelning i åtanke kommer uppsatsen utgå ifrån principal-agent ledet med inslag av det positivistiska ledet.

En framstående artikel som följt upp Eisenhardts klassiska principal-agentteori är skriven av Sharma (1997). I artikeln studeras relationen mellan en professionell konsult och en principal i form av uppdragsgivare. Sharma beskriver kritiskt hur några av de antaganden som görs i den klassiska principal-agentteorin inte längre kan ses som universella och tillämpningsbara på alla relationer mellan en agent och principal. Författarens bidrag behandlas därför vidare som "principal-professionellteori".

## 2.2 Klassisk Principal-Agentteori

**2.2.1 Åtgärder.** Fokus i principal-agentteorin ligger på att identifiera den mest effektiva typen av kontrakt för att få agenten att agera i enlighet med principalens intresse. Eisenhardt (1989) tar upp två sätt att göra detta. Antingen genom att integrera agentens och principalens mål genom ett resultatbaserat kontrakt eller genom att övervaka agentens beteende så att agenten inser att den inte kan bedra principalen, och använda sig av beteendebaserat kontrakt. Kontraktsvalet som övervägs är således valet mellan resultatbaserat kontrakt och beteendebaserat kontrakt. Ett resultatbaserat kontrakt innebär att principalen knyter agentens ersättning till ett visst resultat, till exempel som vid provisionsbaserad lön. Ett beteendebaserat kontrakt innebär att agenten belönas efter vad den gör, snarare än vad den uppnår. Eisenhardt (1989) ger fast månadslön och timlön som exempel på beteendebaserade kontrakt. Utgångspunkten i principal-agentteorin är att en avvägning måste göras mellan kostnaden av att mäta beteenden och kostnaden att mäta resultat samt överföra risk till agenten (Eisenhardt, 1989). Används beteendebaserade kontrakt behöver beteenden mätas

medan resultatet behöver mätas när ett resultatbaserat kontrakt ska tillämpas. Vid det senare måste även kostnaden för att föra över risk på agenten tas med i beräkningen.

**2.2.2 Agentvariabler.** Eisenhardt (1989) analyserar vilket av kontrakten som är mest effektivt med grund i ett antal bakomliggande antaganden och agentvariabler. Agentteorin gör antaganden om människan, organisationen och information. Människan antas ha egenintresse, vara riskavert och dess rationalitet antas vara begränsad av tillgänglig information. Organisationer antas inneha partiell målkonflikt, informationsasymmetri mellan principal och agent samt sträva efter effektivitet. Information samlas in genom övervakning och eftersom övervakning innebär en kostnad för principalen behandlas information som en vara som kan köpas och säljas. Agentteorin menar att agenten är mer riskavert än principalen eftersom principalen kan sprida sin risk mellan flera inkomstkällor, medan en anställd vanligtvis bara har ett betalande jobb och således har svårare att diversifiera anställningen. Att företaget kan diversifiera sina investeringar antas därmed göra principalen mindre riskavert (Eisenhardt, 1989).

Som en förlängning på den grundläggande agentteorin där man hanterar agentproblem genom resultatbaserade eller beteendebaserade kontrakt, har Eisenhardt diskuterat agentvariabler som bestämmer vilket kontrakt som är optimalt. Variablerna innefattar och kompletterar de bakomliggande antagandena och kan studeras för att ge en indikation på vilket av kontrakten som är bäst lämpat för situationen. De agentvariabler som Eisenhardt tar upp presenteras under avsnittet “teoretiskt ramverk” i närmare detalj.

**2.2.3 Principal-professionellteori.** Sharma (1997) utvecklade principal-agentteorin genom att studera relationen som uppstår mellan ett företag och en professionell service konsult som ska utföra ett kunskapsintensivt uppdrag, och kallar denna utveckling för principal-professionell teorin.

I relationen Sharma (1997) studerar är konsulten agent och uppdragsgivare i kundföretaget principal. Situationen innebär att agenten har mer makt än principalen då den besitter specialistkunskap som uppdragsgivaren inte har. Situationen förändrar en del av de grundläggande antaganden som Eisenhardt (1987), Jensen och Meckling (1976), med flera gör i den grundläggande agentteorin vilket gör att Sharma når slutsatsen att agenter befinner sig i ett "nätverk av sociala och ekonomiska relationer" (Dingwall, 1983). Sharma (1997) påstår exempelvis att kunskap och social förankring gör att typen av relation förändrar vissa grundläggande antaganden. Vidare anser Sharma (1997) att altruismen är underskattad i agentteorin och att mer vikt och tillkännagivande bör läggas på agenterna, då dem inte endast har självbetjäning som motivation till att anta ett uppdrag.

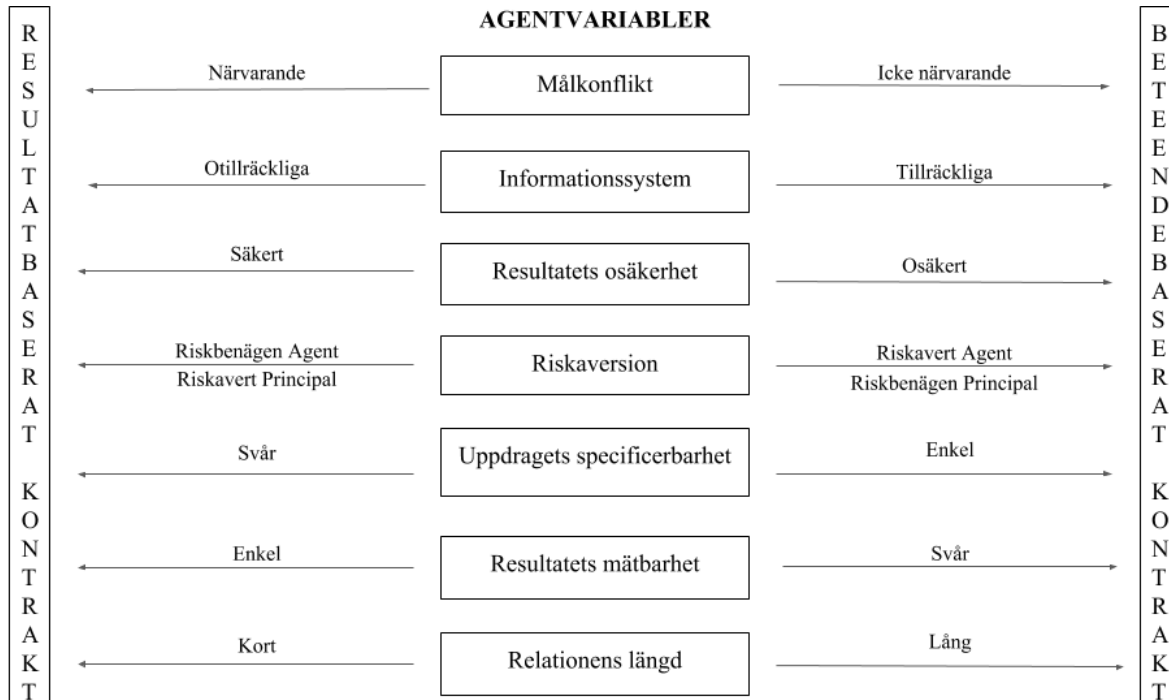
Sharma (1997) lyfter problem med att använda de vanliga åtgärderna resultat- och beteendebaserade kontrakt, eftersom att de förutsätter att man antingen enkelt kan övervaka en agents beteende för en rimlig kostnad eller att man enkelt kan mäta resultatet av agentens bidrag. Det har visat sig svårt i en principal-professionellrelation, bland annat eftersom det finns en central faktor som skiljer principal-professionell relationen från principal-agentrelationen. I en principal-professionell relation samproducerar båda parterna resultatet vilket framhäver både ekonomiska och sociala implikationer som leder till att agenter och principaler måste arbeta tillsammans för att nå ett bra gemensamt resultat.

### 2.3 Teoretiskt Ramverk

Utifrån Eisenhardts (1985, 1989) studier på de variabler som påverkar valet av kontrakt har ett ramverk byggts upp. Ramverket används för att realisera syftet genom att undersöka och analysera vilken typ av kontrakt som enligt den klassiska principal-agentteorin är optimalt i



bemanningsföretags relation till sina konsulter, samt för att undersöka vilket kontrakt företagen faktiskt använder. Dimensionerna grundar sig i Eisenhardts klassiska principal-agentteori, operationaliseringen är framtagen av författarna och den illustreras nedan.



Figur 1. Egen operationalisering av Eisenhardts (1989) agentvariabler och val av kontrakt

Åtgärderna för att minimera agentproblem är två olika typer av kontrakt, resultat- eller beteendebaserat. Vilket av kontrakten ett företag använder beror enligt den klassiska principal-agentteorin på ett antal agentvariabler. Kontrakten är således beroende variabler och agentvariablerna är oberoende variabler. Nedan följer operationalisering av variablerna samt förklaring av beroendeförhållandet mellan oberoende och beroende variabler.

## 2.4 Oberoende Variabler: Agentvariabler

**2.4.1 Målkonflikt.** Målkonflikt innebär att agent och principal har målsättningar som bara kan uppfyllas på bekostnad av varandra. När det finns en målkonflikt föreslår teorin implementering av ett resultatbaserat kontrakt eftersom det har syftet att integrera agentens målsättning med principalens (Eisenhardt, 1989). Då målkonflikt är en förutsättning för att agentproblem ska uppstå, anger inte teorin vilket kontrakt som är lämpligt när målkonflikt inte existerar.

### *Operationalisering*

Målkonflikt bedöms vara *närvarande* eller *icke närvarande* genom att undersöka vilka mål bemanningsföretagen har och vilka mål konsulterna har. Om målen står i konflikt med varandra bedöms målkonflikt vara närvarande och om målen inte står i konflikt med varandra bedöms målkonflikt vara icke närvarande.

**2.4.2 Informationssystem.** Exempel på informationssystem är tidrapporterings- och budgetsystem samt styrelser och chefsled på olika nivåer för att övervaka agenten. Informationssystem informerar principalen om agentens beteenden och möjliggör således implementeringen av beteendebaserade kontrakt. Ett informationssystem minskar informationsasymmetri och agentens opportunistiska beteenden eftersom den inser att den inte kan lura principalen när handlingsunderlag synliggörs. När informationssystem är möjliga att använda menar teorin att beteendebaserade kontrakt bör implementeras. Eftersom teorin gör en avvägning mellan kostnaden att mäta beteenden och kostnaden att mäta resultat samt föra över risk till agenten antas närvaron av informationssystem göra att beteendebaserade kontrakt är att föredra framför resultatbaserade kontrakt, som då är negativt korrelerade till tillgången på informationssystem.

### *Operationalisering*

Informationssystem bedöms vara *tillräckliga* eller *otillräckliga* för beteendeobservation. Om konsultchefer har kunskap om konsulternas arbetsuppgifter, trivsel och prestation genom sina metoder för informationsinsamling bedöms informationssystemen som tillräckliga. I motsatt fall bedöms informationssystemen som otillräckliga för beteendeobservation.

**2.4.3 Resultatet osäkerhet.** Osäkerhet i resultatet av ett uppdrag mäts i syfte att bedöma om ett resultatbaserat kontrakt är lämpligt. Att belöna en agent för önskvärt resultat är effektivt för att sammanfoga agentens och principalens mål men eftersom det finns externa faktorer som kan påverka utfallet av en uppgift kan det även innebära större risk för agenten. När externa faktorer kan påverka utfallet av resultatet är resultatet osäkert. Om resultatet är osäkert är det större risk för negativa konsekvenser för agenten ifall önskvärt resultat inte uppnås. En hög osäkerhet i resultatet för således över risken på agenten och ett resultatbaserat kontrakt kommer inte vara önskvärt, om inte agenten är risksökande. I den enkla principal-agent modellen görs dock ett grundläggande antagande om att agenten är mer riskavert än principalen och därför antar teorin att en hög osäkerhet i resultatet är negativt relaterat till resultatbaserade kontrakt men positivt relaterat till beteendebaserade kontrakt.

### *Operationalisering*

Resultatets osäkerhet bedöms som *säkert* eller *osäkert* resultat. Resultatet bedöms vara osäkert när det finns faktorer utanför konsultens kontroll som gör att personen inte kan utföra sitt uppdrag tillräckligt väl för att uppnå önskvärt resultat. I motsatt fall bedöms resultatet vara säkert.

**2.4.4 Riskaversion.** Riskaversion behandlas i teorin vad gäller både agent och principal och anger vilken inställning de har till risk. Om agenten är mindre riskavert än principalen är det mer

attraktivt att lägga över risken på agenten genom ett resultatbaserat kontrakt som anses vara mer osäkert än ett beteendebaserat. I motsatt fall är det tvärtom, när agenten är mer riskavert än principalen är det dyrare att lägga över risken på agenten och i dessa fall bör ett beteendebaserat kontrakt implementeras.

### *Operationalisering*

Riskaversion bedöms i termer av om individen i fråga är *riskavert* eller *riskbenägen*. Om intervjuobjektet säger sig vara riskavert bedöms så vara fallet. Således är grunden till bedömningen individens egen subjektiva uppfattning. Vidare undersöks metoder för att undvika risk, för att ge en indikation på riskaversion. Ifall en part vidtar flera åtgärder för att minimera risk ses det som ett tecken på riskaversion.

**2.4.5 Uppdragets specificerbarhet.** Uppdragets specificerbarhet uppger i vilken utsträckning önskvärt beteende kan bli specificerat i förväg. Om ett uppdrag är enkelt att definiera och förstå innebörden av i förväg är det enligt teorin lättare att specificera uppdraget. Det gör i sin tur att det är enklare att mäta beteende och utvärdera om agenten har betett sig enligt förväntan eller inte. Om ett uppdrag är går att specificera är det lämpligt att använda beteendebaserade kontrakt. Om ett uppdrag skulle vara komplicerat eller svårt att utvärdera agentens beteende anser Eisenhardt (1989) att resultatbaserade kontrakt är desto lämpligare.

### *Operationalisering*

Uppdragets specificerbarhet bedöms vara *enkel* eller *svår*. Om intervjuobjekten upplever att det är svårt att specificera hur en konsult ska bete sig på ett uppdrag kommer specificerbarheten bedömas vara svår. Om intervjuobjekten upplever att det är lätt att specificera hur en konsult ska agera kommer specificerbarheten bedömas enkel.

**2.4.6 Resultatets mätbarhet.** Resultatets mätbarhet avgör ifall det är möjligt att fastställa ett önskvärt resultat. Om uppdraget utförs över en lång period, i ett team eller om resultatet leder till mjuka värden innebär det svårigheter i att mäta resultatet. I ett sådant scenario föreslår Eisenhardt (1989) att man baserar kontrakt utefter beteende. Är resultat enkelt mätbara bör man enligt Eisenhardt (1989) kontraktera efter resultat.

#### *Operationalisering*

Resultatets mätbarhet bedöms som *enkel* eller *svår*. Resultatets mätbarhet bedöms vara enkel om intervjuobjekten upplever att det är enkelt eller svårt det är att mäta hur väl konsulten har presterat i sin roll. Rollen innefattar både mätbarheten i prestation gentemot konsultchefen och i arbetsuppgifterna som tillskrivits av bemanningsbolagets kund. Huruvida variabeln är enkel eller svår att mäta bestäms utav både konsultchefs och konsults subjektiva uppfattning av mätbarheten.

**2.4.7 Relationens längd.** Längden på relationen mellan principalen och agenten har betydelse för vilket kontrakt som är mest fördelaktigt eftersom principalen lär sig mer om agentens beteende med tiden och därmed minskar informationsasymmetrin mellan agenten och principalen. Det blir därför lättare för principalen att göra en bedömning av agentens beteende vid en längre relation. En lång relation gör således ett beteendebaserat kontrakt mer fördelaktigt medan ett resultatbaserat kontrakt föredras vid en kort relation.

#### *Operationalisering*

Relationens längd bedöms vara *lång* eller *kort* utifrån intervjuobjektens subjektiva uppfattning om längden på relationen mellan konsultchef och konsult. Hänsyn tas även till den önskade längden av relationen samt om längden, faktiskt som önskad, är positivt korrelerad med konsultchefens förmåga att minska informationsasymmetri.

## 2.5 Beroende Variabler: Val av Kontrakt för att Minimera Agentproblem

Eftersom den klassiska principal-agentteorin gör en avvägning mellan resultat- och beteendebaserade kontrakt kommer det kontrakt som flest variabler indikerar bör väljas anses mest lämplig. De två beroende variablerna kommer även undersökas hos intervjuobjekten i sin självständighet i syfte att möjliggöra en jämförelse mellan vilket kontrakt teorin indikerar bör väljas och vilket kontrakt som väljs i verkligheten av det empiriska fenomenet.

**2.5.1 Resultatbaserade kontrakt.** Ett resultatbaserat kontrakt innebär att principalen skapar kontrakt utifrån agentens output, det vill säga ett specifikt resultat, som blir knutet till agentens ersättning. Exempel som Eisenhardt (1989) ger på resultatbaserade kontrakt är provisionslön och optioner. Grundtanken är att ett resultatbaserat kontrakt ska göra att agent och principal strävar i samma riktning eftersom belöningen är beroende av samma resultat, även om agent och principal belönas på olika vis. På så sätt skapas ett gemensamt mål för agent och principal och man hanterar man det första relationsmässiga problemet, olika målsättningar. Tanken är att agentens egenintresse och opportunistiska ska minska genom att förena agentens och principalens målsättningar. Nackdelen med ett resultatbaserat kontrakt är att det kan finnas faktorer utanför agentens kontroll som kan påverka möjligheterna att nå upp till önskvärt resultat. Ur ett riskdelningsperspektiv är detta problematiskt då dessa faktorer innebär en större risk för agenten.

### *Operationalisering*

Resultatbaserade kontrakt innefattar alla metoder för att mäta, specificera och belöna agentens resultat i dess kontroll. Belöningarna kan vara monetär ersättning eller förmåner som erlaggs när önskvärt resultat uppnås. Om någon av dessa metoder används av intervjuobjektet, kommer intervjuobjektet anses använda sig av resultatbaserat kontrakt.

**2.5.2 Beteendebaserade kontrakt.** Eftersom beteendebaserat kontrakt innebär att agenten belönas efter vad den gör snarare än vad den uppnår, måste beteendet kunna specificeras och observeras för att möjliggöra implementeringen av beteendebaserade kontrakt. Därför är övervakning nödvändig för tillämpningen. Beteendebaserade kontrakt används i syfte att minska agentens opportunistiska beteende, i likhet med resultatbaserade kontrakt. Men det uppnås istället genom att övervaka agenten för att göra informations- och handlingsunderlag synliga och på så sätt hanteras det andra relationsmässiga problemet. Således inser agenten att det inte går att lura principalen (Eisenhardt, 1989). För att övervaka agenten kan olika typer av informationssystem användas. I dagens digitaliserade miljö finns det olika system såsom budgetsystem, rapportsystem, affärssystem och även olika chefsled. Dessa exempel kan, om de utnyttjas på rätt sätt, ge mer information till principalen om agentens beteende. Enligt Holmström (1979) är det möjligt att skapa en situation utan asymmetrisk information vid fullständig övervakning och då kommer inga agentproblem uppstå. Dock är total övervakning generellt sett omöjlig eller extremt kostsamt. Fördelen med beteendebaserade kontrakt gentemot resultatbaserade kontrakt är att det finns betydande faktorer som är svåra att mäta enbart genom prestation.

### *Operationalisering*

Beteendebaserade kontrakt innefattar alla metoder för att mäta, specificera och belöna agentens beteende. Metoder kan vara i form av system för övervakning, belöningar för önskvärt beteende eller andra former av förmåner som erläggs när önskat beteende uppnås. Om någon av dessa metoder används av intervjuobjektet, kommer intervjuobjektet anses använda sig av beteendebaserat kontrakt.

## 3. METOD

---

*Detta kapitel beskriver och motiverar studiens vetenskapliga tillvägagångssätt, vilket är utformat med avsikt att besvara forskningsfrågan. Inledningsvis behandlas studiens forskningsdesign, följt av ett avsnitt om urvalet. Vidare redogörs studiens praktiska tillvägagångssätt för insamling av data samt hur insamlat material har analyserats. Kapitlet avslutas med en diskussion kring studiens reliabilitet och validitet.*

---

### 3.1 Val av Forskningsdesign

Uppsatsen har en tvärsnittsdesign då omständigheterna i relationen mellan konsultchef och konsulter har studerats på ett antal bolag i bemanningsbranschen, i syfte att dra generella slutsatser kring relationens karaktär. Undersökningen gjordes genom intervjuer med representanter från bemanningsföretag och deras konsulter. Intervjuer med erfarna respondenter möjliggjorde att vi fick en detaljerad förståelse i relationen mellan konsult och konsultchef. Till studiens nackdel har intervjuer varit tidskrävande, något som begränsar oss i avseenden som tas upp i avsnittet 3.2.3 Avgränsningar. Vidare gjordes även jämförelser av konsultens och konsultchefens svar, vilket ger studien inslag av en komparativ design. Då en relationstyp från flera olika företag studerades och jämfördes från två perspektiv möjliggjorde det komparativa angreppssättet förståelse av sociala omständigheter i relationerna (Bryman & Bell, 2017).

### 3.2 Urval

**3.2.1 Val av fallföretag.** Studiens population är svenska bemanningsföretag. Bilaga A innehåller en lista över de största bemanningsbolagen i Sverige. Listan är framtagen av en svensk



arbetsgivarorganisation och listar bemanningsföretagen utefter total omsättning. Med listan som underlag, kontaktades företag baserat på listplacering, där högst listplacering kontaktades i första hand. Studien ämnar erhålla vad Bryman och Bell (2017 s. 407) benämner som “urval av ett typiskt fall, ett fall som exemplifierar en dimension som är av intresse”. Arbetssättet motiveras av att bolagen med stor omsättning representerar en större andel av en bransch, vilket gör det mer sannolikt att erhålla det typiska fallet.

**3.2.2 Respondenter.** I bilaga B finns en översikt över respondenterna, deras respektive arbetsroll, alias i studien, typ av arbete samt respektive intervjuens längd. Eftersom det är relationen mellan bemanningsföretag och deras konsulter som studeras, har både representanter från bemanningsföretag och konsulter utgjort studiens urvalsram. Respondenterna som representerar bemanningsföretagen har rollen som konsultchef eftersom de har en tydlig relation till konsulterna samtidigt som de har en ledande roll i bemanningsföretagen. Sammanlagt intervjuades åtta respondenter face-to-face, varav fem är konsultchefer. Valet att intervjua fler konsultchefer än konsulter gjordes eftersom konsultcheferna har mer information angående de agentvariabler som undersökningen avser. Syftet med att intervjua konsulter var att få en helhetsbild av relationerna och för att kontrollera att konsultcheferna inte gav vinklade eller missvisande svar. Urvalsområdet utökades inte, trots inslag av teoretisk och empirisk mättnad, då studien ämnade att skapa högre validitet istället för att utöka urvalsområdet.

I studien har även snöbollsurval förekommit. Snöbollsurval kännetecknas av att de initialt kontaktade personerna tillgodoser studien med ytterligare respondenter (Bryman & Bell, 2017). Snöbollsurval skedde genom att be konsultcheferna om hjälp med att arrangera en intervju med deras konsulter. Att ställa frågan till konsultcheferna resulterade i att två av tre kontakter med

konsulter etablerades på detta sätt. Konsult 2 kontaktades via personliga kontakter, då konsulten ansågs ha relevant erfarenhet och insikter i konsultrollen, i linje med ett tillfällighetsurval (Bryman & Bell, 2017).

**3.2.3 Avgränsningar.** För att få en klarare bild av konsultens och konsultchefens relation, vore det lämpligt att även intervjua bemanningsföretagens kunder. Intervjuer med kunder hade bidragit till en mer nyanserad bild av relationen konsult och konsultchef, med motiveringen att kunden bland annat påverkar agentvariablerna resultatets mätbarhet, uppdragets specificerbarhet och informationssystem. Kunden påverkar även den uppskattning konsulten erhåller och i vissa fall används kundens lönemodell, samt att kund och konsultchef kan ha olika tolkning av agentproblematiken. Dock har studien haft begränsningar i form av både resurser och tid, vilket medfört att intervjuer med kunder tyvärr inte har varit möjligt.

### 3.3 Tillvägagångssätt

**3.3.1 Teoretiskt utförande.** En deduktiv ansats har använts för att undersöka den klassiska principal-agentteorins applicerbarhet på relationen mellan bemanningsföretag och konsulter, eftersom data har samlats in och analyserats utifrån ett teoretiskt ramverk som baserats på den klassiska principal-agentteorin. Huruvida resultatet av datainsamlingen pekar på en överensstämmelse med den klassiska principal-agentteorin eller ej angående principalens val av kontrakt, undersöktes i syfte att besvara frågeställningen.

Med avstamp i Eisenhardts (1989) artikel konstruerades ett teoretiskt ramverk utefter de propositioner för agentvariabler som Eisenhardt presenterar. Propositionerna beskriver vilken kontraktsform som är mest lämplig, beroende på agentvariabelns karaktär. Eisenhardt (1989)

beskriver de två möjliga riktningar agentvariablernas karaktär kan ha, med hjälp av ett logiskt resonemang och exempel för varje agentvariabel. Dock beskrivs inte någon skala eller ramverk att mäta agentvariablernas karaktär efter. För att i denna studie kunna avgöra vilket kontrakt agentvariabeln pekar mot bör användas, behöver bedömningen av varje agentvariabels karaktär kunna ställas mot ett tydligt och fördefinierat ramverk. En binär skala har i denna studie därmed konstruerats för varje agentvariabel, i syfte att tillgodose detta behov. De binära skalorna är speciellt anpassade efter varje enskild agentvariabel, och baseras på Eisenhardts (1989) beskrivning av variablernas två möjliga riktningar. De binära skalor som kommer användas för varje agentvariabel introducerades i figur 1 som del av det teoretiska ramverket, och kommer även illustreras i analysen.

Agentvariablerna är de oberoende variablerna i vårt teoretiska ramverk, och undersöks för att skildra relationen mellan konsultchef och konsult. Utifrån respondenternas svar i semistrukturerade intervjuer har studien undersökt varje agentvariabels karaktär, i syfte att besvara den första forskningsfrågan; *Vilka åtgärder förutsätter den klassiska agentteorin att bemanningsföretag bör tillämpa för att motverka agentproblem?* Beroende på hur agentvariablerna karaktäriserar relationen föreslår den klassiska principal-agentteorin ett resultatbaserat eller ett beteendebaserat kontrakt. De två kontraktsalternativen är beroende variabler i vår teoretiska modell och dessa undersöktes i syfte att besvara den andra forskningsfrågan; *Hur skiljer sig dessa åtgärder från de åtgärder bemanningsföretag tillämpar i praktiken?* Genom att analysera resultaten från de två första delarna av forskningsfrågan kunde slutsatser dras och den tredje och sista delen av forskningsfrågan besvaras; *Varför skiljer de sig/skiljer de sig inte?*

Slutsatser och analys baserades på yttranden från intervjuobjekt och inte på numeriska värden, vilket är ett kännetecken för att studien använder sig av en kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna utformades efter en intervjuguide som baserades på teman som i sin tur byggde på uppsatsens egen operationalisering av Eisenhardts (1989) agentvariabler samt val av kontrakt. Utifrån dessa två övergripande teman, utformades relevanta frågor som belyste bemanningsföretagens agerande i respektive område.

**3.3.2 Praktiskt utförande.** Intervjuerna som genomfördes var semistrukturerade. Samtalet gavs en initial riktning utifrån de teman i intervjuguiden för respektive variabel och val av kontrakt, men tillät även respondenten stort spelrum i sina svar. Frågor som inte var inkluderade i intervjuguiden fick även ställas under intervjun för att behålla flexibiliteten hos såväl intervjuare som intervjuobjekt. Genomgående fanns ett fokus på att inte ställa ledande frågor, något som Bryman och Bell (2017) är noga med att poängtera. Intervjuerna spelades in med avsikten att ge en detaljerad och rättvis dataanalys, något respondenterna initialt informerades om. Inspelningarna möjliggjorde även transkribering av det insamlade materialet.

Intervjuerna gjordes med två intervjuledare och en respondent, där en av de två intervju-ansvariga hade en observerande roll och den andra en ledande roll. Detta med avsikt att minimera risken att gå miste om viktiga detaljer. Efter varje intervju gjordes en granskning av upplevelser från intervjuobjektet, utvärdering av empiriska och teoretiska insikter samt utvärdering av omgivningen där intervjun genomfördes. Utifrån dessa utvärderingar granskades intervjuguiden och reviderades efter behov.

Respondenternas svar bearbetades sedan för att presenteras efter agentvariablerna i det teoretiska ramverket i syfte att ge en övergripande bild av hur varje variabel karaktäriserar relationen mellan

konsultchefer och konsulter, snarare än att presentera varje företag i resultatkapitlet för sig. Med denna metod ges en generell bild av hur relationerna i branschen, vilket är i linje med studiens forskningsdesign och möjliggör besvarande av uppsatsens frågeställning. Den data som var relevant för studiens teoretiska ramverk, syfte och frågeställning valdes ut, men det bör tilläggas att ytterligare mängder av information framkom under intervjuerna. Således har information som inte varit relevant för studien sållats bort.

### 3.4 Dataanalys

Studien använder sig främst av vad Bryman & Bell (2017) kallar för grundad teori, då en vetenskaplig frågeställning initialt, vilken intervjuguiden baserades på. I linje med hur Bryman och Bell (2017) beskriver en iterativ process, inleddes en analysprocess där utfallet av denna förändrat hur datainsamlingen fortgick. Framförallt omformulerades intervjufrågorna efter närmare analys av tidigare gjorda intervjuer, med avsikt att erhålla mer relevant och lättarbetad data.

Då kvalitativa data vanligen utgör ostrukturerat och omfattande textmaterial (Bryman & Bell, 2017), användes element av kategorisering. Det innebar att intervjuguiden strukturerades efter kategorierna “agentvariabler” och “val av kontrakt”, som efter intervjuerna genomförts, mättades. Efter att kategorierna mättats sammanfördes respondenternas svar, istället för att presentera varje respondent enskilt. Att presentera varje respondent för sig riskerade att bli repetitivt, då homogena svar var vanligt förekommande.

Respektive agentvariabel som Eisenhardt (1989) presenterar applicerades enligt det teoretiska ramverket på relationen mellan konsult och konsultchef och analyserades utifrån respondenternas svar. Då både konsultchef och konsult intervjuades, täcktes båda perspektiv av relationen och dessa

jämfördes för att se om de var överensstämmande eller ej. Från informationen och i linje med ramverket gjordes en bedömning om hur agentvariablerna karaktäriserar relationen mellan bemanningsföretag och konsult. Ramverket låg således till grund till analysen angående var på den binära skalan i varje variabel som relationen befinner sig. När analys av varje variabel var klar kunde en sista analys genomföras som ledde till en slutsats om vilket kontrakt den klassiska principal-agentteorin förutsätter att bemanningsföretag bör använda. Vidare jämfördes resultatet med insamlad empiri angående vilket kontrakt bemanningsföretag tillämpar i dagsläget. Utifrån jämförelsen studeras de underliggande orsakerna till varför de teoretiska förslagen överensstämmer eller inte överensstämmer med verkligheten.

### 3.5 Reliabilitet och Validitet

**3.5.1 Reliabilitet.** Reliabiliteten återger till vilken grad en undersökning kan replikeras (Bryman & Bell, 2017). Datan som samlades in i intervjuerna är beroende av otaliga faktorer som leder till respondentens svar och kan skifta mellan olika tillfälle, något som försvårar replikerbarheten. Däremot stärks den utav bifogad intervjuguide samt ett utförligt metodavsnitt, vilket skulle underlätta för andra forskare att genomföra samma studie.

Att konsultchefer och konsulter som intervjuas inte alltid är från samma bolag kan ha implikationer för studiens reliabilitet, då svaren i dem fallen inte med hög reliabilitet kan direkt jämföras med varandra. Konsekvensen av dessa implikationer blev att konsultcheferna kan ha nämnt problem som endast existerade i deras företag, men som inte kan verifieras av konsulten. Tillvägagångssättet motiverades med att studien ämnar att bilda en generaliserbar bild av verkligheten genom en tvärsnittsstudie. Det var dessutom flera konsultchefer som inte tillät intervju av deras konsulter,

och i sammanhanget måste även tidsbegränsningen tas i beaktning. Faktumet försvårade önskemålet om att ha konsultchef och konsult inom samma bemanningsföretag.

**3.5.2 Validitet.** Begreppet validitet avser bland annat i vilken grad studiens resultat kan generaliseras till andra miljöer (Bryman & Bell, 2017). Relationen mellan konsult och konsultchef är en form av distanserad chefsroll, där även en tredje parts (kundens) intresse i flera avseenden måste tas i beaktning. Därav överförs studien i sin helhet inte särskilt väl till andra miljöer där principal-agent relationen inte har en inflytelserik tredje part. Däremot kan delar av studien användas och dess bidrag vara användbara i andra fall, exempelvis kan studiens ramverk vara behjälpligt även för andra forskare som studerar principal-agentteori.

Representanterna för respektive bemanningsföretag, vilka är konsultchefer, kan ifrågasättas. Då det finns individer med högre befattningar och eventuellt bättre kunskap om verksamheten, motiveras valet av att konsultchefen har en tydlig relation till konsulten och eftersom det är den relationen som ska studeras föll sig valet naturligt. I relationen ansågs därför konsultchefen vara bättre lämpad än någon annan representant från bemanningsföretag, med hänsyn till konsultchefens detaljrika insikt i relationen. Risken att konsultcheferna tonat ner problemen kring relationen är intervjuaren medveten om. Studien väger dock upp ensidigheten av ett begränsat urval genom att intervjua både konsultchef och konsult, med avsikt att jämföra svaren och således ge en mer nyanserad bild av verkligheten.

Med hänsyn till tids- och resursbegränsningar var studien tvungen att använda sig av de konsulterna och konsultchefer som var accepterade att ställa upp som intervjuobjekt i studien, vare sig de arbetade med blue- eller white-collar arbeten. De två arbetsformerna visade sig ha skillnader i svar, främst kring arbetsuppgifternas mätbarhet. Då vi ämnar att framför allt undersöka det unika i

relationen mellan konsult och konsultchef, ansågs detta inte påverka studiens validitet i en större omfattning. Arbetsuppgifterna ansågs också, oberoende ifall det är white- eller blue-collar arbete, ha så pass stor variation att det inte påverkade det slutgiltiga utfallet kring valet av kontrakt från bemanningsföretag.



## 4. RESULTAT

---

*I kapitlet presenteras det empiriska material som samlats in genom intervjuer. I det första avsnittet presenteras empiri för de sju agentvariabler som behandlas i studien och därmed gör det möjligt att avgöra vilken kontraktstyp bemanningsföretag bör använda enligt den klassiska principal-agentteorin. Därefter redogörs den empiri som ger inblick i bemanningsföretagens nuvarande användning av resultatbaserade och beteendebaserade kontrakt. Vidare i analysen används resultaten med avsikt att jämföra den empiriska situationen med den kontraktstyp den klassiska principal-agentteorin talar för bör användas.*

---

### 4.1 Agentvariabler

**4.1.1 Målkonflikt.** För konsultcheferna som representerar sina bemanningsföretag är målen något varierande men andemeningen densamma. De vill erbjuda kvalitativa konsulttjänster med avsikt att göra både kunder och konsulter nöjda, samtidigt som de vill tjäna pengar och få bolaget att växa. Samtliga konsultchefer är även måna om att konsulten ska ha en trygg och tillfredsställande anställning. Två konsultchefer uppger att deras respektive bemanningsföretag har som mål att bli bäst i Sverige (Konsultchef 1 och 3). Ytterligare ett huvudmål som framkom bland konsultcheferna var att leverera rätt person till rätt plats (Konsultchef 3). Konsultchef 1 kunde identifiera en konflikt mellan att ge konsulterna tillfredsställande arbetsvillkor och samtidigt tjäna pengar i önskad utsträckning. Konflikten sadades bero på att de kostnader som läggs på konsulten i slutändan är på bekostnad av bemanningsföretagets vinst.

*“Vårt mål är att leverera en bra tjänst och att tjäna pengar.” – Konsultchef 2*

Gemensamt för konsultcheferna är att de påstår sig vara positivt eller neutralt inställda till att konsulten blir överrekryterad av kunden. Målet med bemanningen är att den utplacerade konsulten är en så pass bra match med kunden att de båda är redo att bilda en långsiktig relation tillsammans, menar konsultcheferna. Trots att samtliga intervjuade konsultchefer påstår sig vara positiva till att konsulten blir överrekryterad, är det bara Konsultchef 5 som, i vissa situationer, strävar efter det eller är pådrivande i processen. Konsultchef 2 och 3 menar på att det inte är önskvärt att konsulten ska bli överrekryterad för tidigt, då ett långt avtal innebär större lönsamhet för bemanningsföretag, något som är i linje med deras lönsamhetsmål. Avtal där man bemannar kunden på relativt lång sikt, cirka ett år, tycker Konsultchef 1 är önskvärda. För att minska risken med många korta bemanningsavtal, inkluderar samtliga bemanningsföretag en avgift i kundavtalet för överrekrytering före ett visst datum.

*“Att en konsult blir överrekryterad är det bästa kvittot vi kan få.” – Konsultchef 1*

*“Såklart vi förlorar ju pengar, ju kortare de här avtalen är.” – Konsultchef 2*

*“Alltså, vi vill ju inte att de ska bli överrekryterade för snabbt” – Konsultchef 3*

Att målet är att få en anställning hos kunden är ett genomgående tema från respondenterna i konsultrollen. Anledningen bakom förhoppningen om överrekrytering hänvisar konsulterna till trygghetsaspekten. Konsult 1 menar att finns det en risk i att den nuvarande arbetsplatsen vill behålla en flexibel arbetskraft, vilket därför kan resultera i en uppsägning ifall affärerna skulle minska. Trots att Konsult 1 inte skulle förlora all sin ersättning från bemanningsföretaget, finns det risk för förändring i konsultens lön, arbetsplats och arbetsuppgifter, vid ett fall där kunden säger upp bemanningsföretagets tjänster. Konsulterna påstår att deras chans till överrekrytering ligger på deras egen arbetsprestation hos kunden. En konsult upplever att han inte kan utvecklas i den roll han har i nuläget och uttrycker vidare att konsultchefen inte har kontroll över konsultens utveckling

inom företaget, trots att denna person styr över löneutveckling, personlig utveckling och uppföljning (Konsult 1). Det enda intervjuobjektet som inte gav tecken på målkonflikt var konsult 2 som sade sig vilja prestera så bra som möjligt åt sitt bemanningsföretag då han kände tacksamhet för den chans han hade fått till ett kvalificerat arbete.

*“Målet som konsult är att bli överrekryterad.” – Konsult 1*

*“Nej, det [pådrivande för överrekrytering] är vi inte.” – Konsultchef 3*

**4.1.2 Informationssystem.** Bemanningsföretagens informationssystem utgörs framförallt av telefon-, sms- och mailkontakt med såväl konsult som kund, men samtliga konsultchefer föredrar fysiska besök hos kunden. Kommunikationen kompletteras med en digital plattform eller ett intranät mellan konsulten och bemanningsföretaget där tidsrapportering och löner behandlas, uppger samtliga konsultchefer. De tycker sig i de flesta fall ha god kännedom om konsulternas arbetsuppgifter genom befintliga informationssystem. Trots detta medger samtliga att det är vanligt förekommande att konsulter berättar om arbetsuppgifter konsultcheferna inte känner till. Det finns tecken på att informationsfördröjning då det inte är ovanligt att konsulten under uppdragets gång får nya arbetsuppgifter som konsultcheferna får reda på först i efterhand (Konsultchef 2, 3 och 5). Det händer även att problem som uppstår tas om hand direkt av konsulterna och kunderna själva och att konsultchefen blir informerad om konflikter först efteråt, uppger konsultcheferna. Konsultchef 2 och 3 menar att chefsrollen på distans innebär att de vardagliga problemen eller konsultens prestation inte ses i samma utsträckning som ifall konsulterna vore internt anställda. Det framgår även att information om konsultens arbetsuppgifter beror på längden av kundrelationen, eftersom en bättre uppfattning erhålls ju längre relationen blir med kunden (Konsultchef 4). Vikten av att konsulterna är kommunikativa via ovan nämnda kontaktvägar tas också upp och en konsultchef säger sig vara insatt i de fall konsulten är informativ (Konsultchef

3). Samtliga konsultchefer anser sig ha god insyn i arbetsmiljö och trivsel, vilket ska leda till att konsulten trivs bättre hos kunden och därmed ha bättre förutsättningar att bidra till att leverera en bra tjänst. Den goda insynen i trivseln uppges infinna sig tack vare fysiska, i några fall veckovisa, besök hos kunden. Utöver fysiska möten uppger Konsultchefer 1 och 3 att de jobbar med arbetsmiljöchecklistor och/eller medarbetarundersökningar mot både konsult och kund. I den fysiska kontakten har samma konsultchefer nämnt utvärderings- och uppföljningssamtal, ibland med alla tre parter närvarande.

*“Vi har bra insikt, men den kunde ha varit bättre såklart.” – Konsultchef 1*

Kommunikationen mellan konsultchef och konsult sker mer frekvent i början av uppdraget och avtar med tiden, i takt med att konsulten ska bli allt mer integrerad i kundföretaget, anger samtliga konsultchefer. Frekvensen av de fysiska mötena beror till viss del på antalet konsulter som konsultchefen är chef över, menar Konsultchef 2. Vidare tänker konsultchefen att de med färre konsulter har tid med mer frekvent kontakt än de med fler. En annan faktor som påverkar besöksfrekvensen är antalet konsulter som befinner sig hos samma kund nämner Konsultchef 1. När flera konsulter arbetar på samma kundföretag kan konsultchefen vara mer fysiskt närvarande genom att befinna sig på en arbetsplats vissa veckodagar uppges Konsultchef 1. Anledningen till att bemanningsföretaget inte är på plats fall menar Konsultchef 1 och 4 är på grund av att konsulterna blir mer självgående i arbetsuppgifterna samt att det är tids- och kostnadskrävande.

*“I vissa fall får vi veta vad som hänt först i efterhand.” – Konsultchef 1*

*“Oftast är det faktiskt kunden som säger någonting om [det finns problem med] våra konsulter.”*

*– Konsultchef 4*

Informationssystemen som konsultcheferna uppges att bemanningsföretagen använder bekräftas av samtliga konsulter, vad gäller såväl distanskommunikation som de fysiska besöken på

kundföretaget. När det kommer till konsultchefernas insikt i konsulternas arbetsuppgifter, svarade konsulterna att konsultcheferna är allt från väldigt insatta (Konsult 1) till inte särskilt insatta (Konsult 2). Två konsulter menar att konsultcheferna är mer intresserade av trivsel än av arbetsuppgifter och prestation, något som kunden uppges vara mer mån om (Konsult 1 och 3). Konsult 1 tar även upp vikten av bekräftelse och tillräcklig insikt för att lösa problem. I de fall trepartsmöten förekommer diskuteras dock alla aspekter anställningen innefattar, menar Konsult 1. Dock ser två av tre konsulter möjlighet till mer kommunikation och hade uppskattat bättre insikt av konsultchefen (Konsult 1 och 2).

*“Känns roligare för mig om min konsultchef vet vad jag gör, så man känner sig speciell och får uppmärksamhet. Även om det uppstår problematik, så måste konsultchef förstå vad det handlar om.” – Konsult 1*

**4.1.3 Resultatets osäkerhet.** De flesta konsultchefer uppger att osäkerhet i möjligheten för konsulterna att prestera en bra tjänst endast påverkas måttligt av externa faktorer såsom politiska beslut och lagar. Konsultchef 1 och 3 nämner problem med konjunkturkänslighet och en varierande orderingång som en faktor som kan bidra till att det blir svårare att få tillgång till konsulter vilket i sin tur gör att bemanningsföretagen inte kan leverera sin tjänst. Konsultchef 3 nämner även yttre faktorer i konsultens privatliv, som en möjlig faktor som kan påverka konsultens möjlighet att prestera och därmed gör uppdragets resultat osäkert. Konsultchef 2 nämner att arbetsrollerna idag ofta förändras i samband med att nya behov identifieras, något som bidrar till att även konsultens önskade resultat förändras. Konsultchef 4 nämner det faktum att vissa konsulter kan ha andra sysselsättningar vid sidan av jobbet som konsult såsom studier, som kan komma att påverka om konsulten kan leverera.

Konsultchef 1 och 5 uppger att det alltid finns osäkerhet i en rekryteringsprocess oavsett om den utförs av ett bemanningsföretag eller av kunden själv, då risken finns att konsulten inte lever upp till kundens förväntningar. Konsulter kan ljuga, ha problem i sitt privatliv och visa upp felaktiga referenser som gör att konsultens egen kompetens, om den är bristande, kan vara en bidragande faktor till osäkerhet i att leverera ett visst resultat. Det råder dock delade meningar bland bemanningsföretagen om hur stor påverkan ovan nämnda faktorer har på möjligheten att leverera en bra tjänst, då de endast förekommer i begränsad utsträckning.

*“Ja, det är ständigt förändringar. Facket bestämmer också rätt så mycket.” – Konsultchef 4*

*“Vi har ju sett personlighetsförändringar efter provanställningen löpt ut, och det är aldrig något man kan säkerställa till 100 %.” – Konsultchef 3*

*“Vi har en bild och en uppfattning av konsulten som vi matchar in. Sen vet vi inte vad som händer, sägs och görs där ute. Så det är otroligt många mänskliga faktorer som spelar in.”*

*– Konsultchef 5*

Konsult 1 nämner även problem i ordergången och ifall andra enheter ute hos kunden inte presterar på en lämplig nivå är det svårt för konsulten att visa och använda sin kompetens. Konsult 2 berättar också om åtaganden vid sidan av konsultjobbet som en extern faktor utanför hans kontroll som kan påverka konsultuppdraget. Ytterligare en faktor som spelar in i bemanningsföretagets förmåga att leverera en bra tjänst är huruvida matchningen mellan konsultens kompetens och arbetsuppgifter stämmer överens med varandra.

*“Om ett tidigare led inte är klara i tid, kan det påverka mitt arbete.” – Konsult 1*

**4.1.4 Riskaversion.** Ingen av konsultcheferna anser sitt bemanningsföretag vara riskbenäget, även om relationerna i arbetet innefattar risker. Exempel som ges på risker är felmatchning av en konsult till ett uppdrag eller att det uppstår problem mellan någon av de tre

parterna som är svåra att förutse. Samtliga bemanningsföretag och dess representanter i form av konsultchefer jobbar aktivt med att minska risken för felrekrytering genom omfattande rekryteringsprocesser. De skaffar sig en ordentlig kravbild av uppdraget, ofta i samarbete med kunden, för att tillsätta en passande konsult och på så sätt leverera en bra tjänst. Samma processer genomförs inför varje ny tillsättning av en tjänst och ett steg förbigås aldrig för att på så sätt minska risken för felmatchning. En kontrast till denna återgivning ges av Konsultchef 4, som berättar att kravprofilen tas direkt från kunden och att bemanningsföretagets kännedom om konsultens arbetskompetens innan uppdraget tillträds varierar. Vidare uppger konsultchefen att referenser tas, men inte alltid. Även om dessa rutiner innebär större risk visar även Konsultchef 4 tecken på riskaversion, då han ogillar när kunden väljer att inte träffa konsulten innan anställning. Dessutom berättas även att drogtester ibland tas och att brottsregistret studeras under rekryteringsprocessen (Konsultchef 4).

*“Vi är inte speciellt riskbenägna.” – Konsultchef 3*

*“Vi sammanställer alltid kravprofiler, det är där lite av vår expertis ligger.” – Konsultchef 1*

Konsult 1 upplever en otrygghet i att vara anställd genom bemanningsföretag eftersom kundföretag när som helst kan avsluta uppdrag och att bli omplacerad till ett annat uppdrag kan medföra försämringar i både lön, arbetsuppgifter och pendlingstid. Konsulten har hört kollegor som hamnat på uppdrag som inte matchade deras kompetens, på grund av tillsvidareanställningen hos bemanningsföretaget. För att undvika att det händer, vill konsulten bli överrekryterad av kundföretaget. Olika karriärs- och livsskeden påverkar Konsult 2:s individuella riskpreferenser, och att det generellt sett är det mer riskfyllt att välja en konsulttjänst än en vanlig anställning. Konsult 3 vill aldrig ta risker, medan Konsult 2 tror att alla människor i grunden är riskaverta men

att risker ibland måste tas för att avancera. Konsult 1 är intresserad av att gå vidare från konsultrollen för att få fart på karriären.

*“Det är en annan trygghet i att få fast anställning, min nuvarande arbetsplats kan komma en dag och säga att dem inte vill ha mig längre.” – Konsult 1*

*“Jag skulle säga att jag är riskavert, men ibland måste man ta risker för att vinna.” – Konsult 2*  
*“[Konsulterna] kanske menar att det är lite tryggare att vara anställd hos kunden direkt än hos oss.” – Konsultchef 4*

**4.1.5 Uppdragets specificerbarhet.** Eftersom konsulters uppdrag varierar, innebär det även att specificerbarheten av varierar. Konsultcheferna uppger att kunden oftast har en arbetsbeskrivning av den aktuella tjänsten, men de säger även att det inte är ovanligt att de får ofullständig information om arbetet från kunden. Det innebär svårigheter för bemanningsföretagen att i sin tur specificera uppdrag i förväg. De flesta bemanningsföretag strävar dock efter att specificera uppdrag genom att göra ett grundligt jobb med att sammanställa lämpliga kravprofiler.

*“Det händer jätteofta att vi får ofullständig information om arbetet från kunder, speciellt de kunder som inte är vana att jobba med bemanningsföretag.” – Konsultchef 1*

Konsultchef 4 anser att det generellt sett är enklare att specificera arbetsuppgifterna för blue-collar konsulter, än för konsulter inom tjänstemannasektorn, med andra ord white-collar. Trots det, anser konsultchefen att det vore väldigt svårt att skriva ner allt som konsulten förväntas göra för att vara en bra konsult, då det vore väldigt lätt att missa någonting som konsulten förväntas tänka på själv. Det framgår även att det är svårt att specificera arbetsuppgifterna eftersom de idag ofta förändras i samband med att nya behov identifieras, och det därmed hade krävt en stor insats för att utförligt specificera alla uppgifter. Att vara en duktig konsult är en annan viktig del av uppdraget som lyfts av flertalet konsultchefer (Konsultchef 3, 4 och 5), och det finns tydliga karaktärsdrag som



uppskattas av konsultcheferna. Framförallt lyfts kommunikationsförmåga, flexibilitet, anpassningsbarhet och att vara seriös.

*“[Konsultuppgifterna] innefattar massor med saker som gör att det inte går att skriva alla grejer.” – Konsultchef 4*

*“[En duktig konsult är en] självgående, flexibel konsult, som inte tar tid” – Konsultchef 4*

Att uppdragen inte alltid är tydligt specificerade i förväg styrks av Konsult 1 inom lager och logistik. Konsult 1 uppger att det inte fanns några tydliga arbetsuppgifter när han skulle tillträda tjänsten och det nämndes inte att stora delar av arbetet skulle ske vid en dator. En annan konsult, Konsult 3, påstår dock motsatsen i att han har fått tydliga arbetsuppgifter och att konsultchefen har mycket bra koll på vad arbetsuppgifterna är. Den sista konsulten, Konsult 2, menade på att man fick lära sig premisserna kring jobbet i förhand, medan de exakta arbetsuppgifterna var en läroprocess.

*“Jag visste inte alls att jag skulle sitta så mycket vid datorn.” – Konsult 1*

*“Nja, egentligen inte. I och med att de här tydliga ramarna [för beteende] inte finns.”  
– Konsult 3*

**4.1.6 Resultatets mätbarhet.** Då konsulternas typ av tjänst varierar, säger konsultcheferna att det också är olika svårt att mäta resultatet i arbetsuppgifterna. Konsultcheferna har bland annat konsulter inom administration och marknadsföring, vars resultat de menar är svåra att mäta, medan sälj- och lagerarbete i vissa fall är enklare att mäta. I de få fall resultat mäts i nuläget, är det kundföretaget som gör mätningen. I vissa fall jobbar kundföretagen med KPI:er (*Key Performance Indicators*) och då blir konsultens resultat tydligt, men bemanningsföretagen har ingen möjlighet att påverka kunden till att börja använda KPI:er eller påverka vilka KPI:er som ska mätas. Konsultcheferna kontrollerar konsultens arbete genom uppföljning och kommunikation, men det

är endast via kunden som de i dagsläget eventuellt får ett mätbart resultat. Till största utsträckning handlar uppföljningarna om hur kunden eller konsulten upplever att arbetet går och inte om prestationen i en mätbar skala. Enligt konsultcheferna och konsulterna får reda på hur de ligger till beroende på hur nöjd kunden är.

*“Det är kunden som bestämmer, och det är olika hos olika kunder.” – Konsultchef 4*

I intervjuerna lyfts också att det är svårt att mäta vad det innebär att vara en bra konsult. Det nämns vid några tillfällen att kommunikation och flexibilitet kännetecknar en bra konsult och att dessa attribut är svåra att mäta.

*“Det är framför allt genom en dialog med kunden, och uppföljning med konsulten [vi mäter resultat].” – Konsultchef 2*

Konsult 1 hävdar att arbetet är svårt att mäta, särskilt för konsultchefen som inte är på plats och kan se det dagliga arbetet. Dock har även kunden svårt att mäta konsultens resultat, då arbetsuppgifternas karaktär för det mesta gör resultatet svårt att mäta. En annan konsult arbetar med ett datorprogram som gör resultatet enkelt mätbart (Konsult 2). Resultatet granskas av kunden och därför ingår det i arbetsuppgifterna att göra det lätt att följa upp.

*“Konsultchefen kan inte mäta mitt arbete, för den inte är här ute [på arbetsplatsen].”*

*– Konsult 1*

**4.1.7 Relationens längd.** Relationens längd varierar beroende på anställningsform. Med sommarjobbare och visstidsanställda har konsultcheferna i regel en kortare relation jämfört med en tillsvidareanställd. Önskad längd i tillsvidareanställningar för konsultcheferna är runt tolv månader, men i realiteten varierar längden kraftigt. Samtliga konsultchefer upplever att kommunikationen blir mindre frekvent med tiden eftersom konsulten blir mer självgående och den vet vad som ska

göras. Samtliga konsultchefer bekräftar att relationen mellan konsultchef och konsult upphör då konsulten blir överrekryterad, alternativt väljer ett annat arbete.

*“En önskad längd är väl ungefär ett år.” – Konsultchef 1*

*“Den blir mer effektiv. De [konsulterna] vet vad de ska göra, de är ju mer självgående.”*

*– Konsultchef 3*

Samtliga konsulterna strävar efter att avsluta relationen, då de önskar att bli överrekryterade. Trots det alla har en god relation med sin konsultchef. Konsulterna upplever att en bra relation förenklar kommunikationen, och relationens längd också gör det enklare att veta vad som förväntas av varandra. Att en minskad kommunikationsfrekvens över tid är vanligt förekommande bekräftas av samtliga konsulter. Samtidigt medger samtliga konsultchef att relationen inte medför bättre förståelse av konsultens arbetsuppgifter med tiden, då det flera gånger hänt att dem blir överraskade över arbetsuppgifter eller sociala åtaganden som sker ute på kundföretaget.

*“I den nuvarande relationen har den [kommunikationens effektivitet] nog varit ganska jämn, men förbättrades med tiden med min tidigare konsultchef.” – Konsult 2*

**4.1.8 Sammanställning av resultat.** Nedan har vi sammanställt de huvudsakliga områden som vår intervjuguide och respondenternas svar har fokuserat på för respektive variabel.

<b>AGENTVARIABEL</b>	<b>OMRÅDE 1</b>	<b>OMRÅDE 2</b>
<b>Målkonflikt</b>	Agentens vinst vs. Principalens vinst	Överrekrytering
<b>Informationssystem</b>	Fysiska möten	Telefon, sms, mejl
<b>Resultatets osäkerhet</b>	Externa faktorer	Rekryteringsprocesser
<b>Riskaversion</b>	Rekryteringsprocesser	Otrygg anställning
<b>Uppdragets specificerbarhet</b>	Formell arbetsbeskrivning	Formell/icke formell beskrivning av konsultrollen
<b>Resultatet mätbarhet</b>	Arbetsuppgifternas mätbarhet	Konsultrollens mätbarhet
<b>Relationens längd</b>	Anställningens längd	Bättre/sämre kommunikation

*Tabell 1. Sammanställning av huvudsakliga områden*

## 4.2 Val av Kontrakt för att Minimera Agentproblem

**4.2.1 Resultatbaserade kontrakt.** Ingen av konsultcheferna menar att man aktivt använder sig resultatbaserade kontrakt. Till största del baserar man sin uppfattning om konsultens resultat på det kunden kommunicerar till konsultchefen, menar samtliga konsultchefer. Då bemanningsföretagen inte själva mäter konsulternas prestation, menar Konsultchef 3 och 4 att det

svårt att belöna konsulten med ekonomisk ersättning eller andra förmåner efter vad konsulten har presterat. Dock nämner samtliga konsultchefer att överpresterande konsulter har belönats, men dessa tillfälle hör inte till vanligheterna och det är inget som i förväg har uttalats. Belöningarna kan då bestå av biobiljetter, presentkort eller att bli bjuden på lunch, men främst består den av uppskattning och uppmuntran från respektive konsultchef. Konsultchef 4 nämner även att man provat att låta konsulterna jobba på ackord, men att man då såg bristande kvalitet.

En av anledningarna till varför man inte använder resultatbaserade kontrakt, lyfts av Konsultchef 1, 2, och 3, som säger att man i många fall följer kundens lönomodell. Ifall de internt anställda får provision får även konsulterna det, men det är ingen av de nämnda konsultcheferna väljer att tillämpa på egen hand. Konsultcheferna 1, 4 och 5 nämner att för blue-collar sidan följer man vanligen, GFL (genomsnittligt förtjänstläge) som innebär att en konsult inte ska få lägst, men inte heller mest, betalt. Enligt Konsultchef 1 är tanken att det inte ska bli billigare att hyra in än att anställa själv, således förblir företagets lönekostnader ska oförändrade.

Konsultchef 3 hänvisar även till att det är svårt att ge ersättning när arbetet utförs hos kunden och att det inte skulle bli rättvist när arbetarna inte är in-house. Detta är ett argument som styrks av Konsult 1 och 3 som tror att det skulle skapa orättvisor och tvister i arbetsgruppen om de fick provision och de internt anställda på kundföretaget inte fick det. Konsultchef 1 nämner en ytterligare anledning till att man inte använder resultatbaserade kontrakt eller andra former av belöningar, vilket är att de inte har den företagskulturen.

*“Det är svårt [att ge belöning] när de utför arbete hos kunden.” – Konsultchef 3*

Alla konsultchefer utom Konsultchef 4 ser dock möjlighet till resultatbaserade kontrakt. Konsultchef 2 menar att det skulle vara möjligt att motivera konsulterna mer till en låg kostnad.

Konsultchef 4, som inte ser möjlighet till resultatbaserade kontrakt, hänvisar till att sådant bestäms högre upp i ledningen och att styrkan till att bära sådana kostnader inte finns, alternativt att det helt enkelt inte tagits upp interorganisatoriskt.

Ingen av de intervjuade konsulterna har blivit belönade baserat på prestation, trots att de hade uppskattat ifall det hade tillämpats i större utsträckning. Konsult 1 och 2 tror att det hade förbättrat deras prestation, men att de såg andra problem kring resultatbaserade kontrakt. Problemen som nämndes var att det skulle kunna skapa osämja inom gruppen och att det kan vara svårt att mäta deras prestation.

*“Det handlar mindre om själva belöningen utan mer om att bli sedd som konsult.”*

*– Konsultchef 2*

**4.2.2 Beteendebaserade kontrakt.** Övervakningsmekanismer, vilket enligt den klassiska principal-agentteorin är en förutsättning för beteendebaserade kontrakt, används som tidigare beskrivits av samtliga konsultchefer (Eisenhardt, 1989). Konsultcheferna och konsulterna berättar att den dagliga övervakningen sker av konsultens chef på kundföretaget och det är av erhållen information från den arbetsledande kundchefen som konsultchefen får basera delar av sin uppfattning på.

Konsultchef 1 och 4 förklarar att GFL används på blue-collar sidan och att konsulterna således får en fast månadslön för det arbete som utförs. Konsultchef 4 anser GFL som en försäkran för de arbetande konsulterna att få en rimlig ersättning, då det kan finnas andra bemanningsföretag med “dåliga” lönevillkor. Konsultchef 1 och 4 berättar att bemanningsföretagen är hårt reglerade. Man får inte till exempel inte anställa på timmar om konsulten har en annan huvudsaklig syssla och inte heller stapla visstidsanställningar. De menar att dessa anledningar gör konsultanställningen till en

trygg anställningsform, men att man inte kan garantera att konsulten förblir på samma uppdrag under hela anställningsperioden. Uppkomsten av reglerna motiveras av att det tidigare fanns bemanningsföretag med oschyssta villkor för sina arbetare, vilket skapat ett dåligt rykte för branschen, menar både Konsultchef 1 och 4. Konsultchef 4 berättar att kollektivavtalens löner oftast tillämpas på tjänstemannasidan och även där är det en fråga om fast månadslön för utfört arbete. Arbetet som ska utföras har i många fall specificerats av kunden i förväg eller av konsultchefen när den besöker konsultens blivande arbetsplats och sammanställer en kravprofil (Konsultchef 1).

*“Det finns massa bemanningsföretag, och kanske alla är inte schyssta.” – Konsultchef 4*

Alla intervjuade konsultchefer nämner vikten av att belöna ett önskvärt beteende, som dels görs genom verbal uppskattning, biobiljetter med mera, men dock i begränsad utsträckning. Belöningarna baseras dock vanligen på en kombination av goda resultat och önskvärt beteende. Två konsultchefer menar att en av anledningarna till att bemanningsföretagen inte har ett utbrett belöningsystem är på grund av chefsrollen på distans (Konsultchef 2 och 3). I likhet med vad konsultcheferna uppgav angående resultatbaserade kontrakt försvårar deras situation observation av ett önskat beteende.

Konsulternas upplevelse är att övervakning av arbetsuppgifterna sker av kundchefen och att konsultchefen mer bekymrar sig om arbetstrivsel och tillhörighet ute på kundföretaget (Konsult 1). Angående belöningar baserat på beteende ser konsulterna att de främst belönas med verbal uppskattning och i ett fall möjlighet att få utvidgat arbetsansvar (Konsult 1). Samtliga konsulter och Konsultchef 3 uppger dock att konsultchefen har svårt att påverka utveckling och befordran då denna typ av belöning ges av kundföretaget. Kundföretagen är generellt duktiga på att visa

konsulterna uppskattning och bemanningsföretagen försöker jobba med kunder som ser deras konsulter som internt anställda och inte en handelsvara (Konsultchef 1).

*“En chefsroll på distans försvårar att se konsultens beteende.” – Konsultchef 2*

*“Oftast är det faktiskt kunden som säger någonting om våra konsulter.” – Konsultchef 4*



## 5. ANALYS AV EMPIRISKT MATERIAL

---

*I analysen kommer varje enskild variabel först att analyseras, varpå en sammanvägd analys görs i syfte att avgöra vilket kontrakt som bör användas enligt den klassiska principal-agentteorin. Variablerna har i analysen grupperats efter den kontraktsform respektive variabel antyder vore mest lämplig, för att ge en mer överskådlig och sammanhängande bild av hur teorin och empirin förhåller sig till varandra. Den sammanvägda analysen av variablerna leder därefter till studiens avslutande analys, där den åtgärden som den klassiska principal-agentteorin föreslår jämförs med den åtgärd bemanningsföretag använder. Slutligen analyseras orsaker till eventuell diskrepans mellan teori och verklighet.*

---

### 5.1 Resultatbaserade Kontrakt som Åtgärd för att Minska Agentproblem

I följande avsnitt presenteras de variabler som pekar på att bemanningsföretagen bör använda sig av resultatbaserade kontrakt.

**5.1.1 Målkonflikt.** Vinstdrivande företag arbetar i regel med att erbjuda rättvisa villkor till sina anställda och bemanningsföretag är inget undantag. När målet är att tjäna pengar visar insamlad data att det kan finnas extra stora svårigheter när företagets erbjudande inkluderar människor. Att få anställda att trivas kan vara kostsamt för företag, vilket är en av de målkonflikterna som uppdagats i intervjuerna, då konsulternas trivsel i viss mån blir på bekostnad av bemanningsföretagens vinst.

Konsultcheferna anser sig vara positiva till att konsulterna överrekryteras av kunden, men trots detta upplever inte konsulterna att deras chefer anstränger sig för att få dem anställda av kunden,

vilket är de intervjuade konsulternas vanligaste mål. Målet grundas i en viss osäkerhet kring att bli omplacerad till ett annat uppdrag, samt att det i en fast anställning finns större avancemangsmöjligheter. Konsulternas upplevelse av bristande ansträngning att hjälpa dem uppnå målet, kan förklaras av att bemanningsföretagens lönsamhet består av att ha konsultkontrakt som löper över så lång tid som möjligt. Det ligger därmed inte i bemanningsföretagens intresse att konsulten blir överrekryterad, även om det av konsultcheferna betraktas som en naturlig del av deras verksamhet. Konsultcheferna uppger dessutom själva att de inte aktivt arbetar för överrekrytering.

Skiljaktigheterna visar att målkonflikter existerar och därmed bedöms målkonflikt som närvarande. Enligt den klassiska principal-agentteorin kan problemen som uppstår med olika målsättningar motverkas med hjälp av resultatbaserade kontrakt, vilket gör att variabeln målkonflikt pekar på att resultatbaserade kontrakt är den optimala åtgärden.

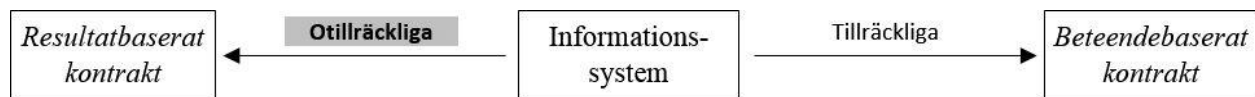


Figur 2. Analys av målkonflikt

**5.1.2 Informationssystem.** Informationssystemen som används för att samla in information om konsulten är i många fall inte formella och relativt sett verkar det vara sämre informationsutbyte mellan en konsultchef och en konsult än i ett vanligt arbetsförhållande. Konsultcheferna lägger även över delar av informationsansvaret på kunden, vilket gör att konsultchefen får arbeta med andrahandsinformation. Empirin visar även att konsultcheferna inte alltid har insyn då det är vanligt förekommande att konsultcheferna blir förvånad över arbetsuppgifter konsulter berättar att de har eller över saker som har hänt vid ett tidigare tillfälle. De gånger det finns digitala plattformar att

tillgå är de enbart mellan konsultchefen och konsulten eller mellan kundföretaget och konsulten och därmed har de endast begränsad funktion. Ingen av konsultcheferna uppger att de har någon form av digitalt informationssystem där alla tre parter är gemensamt delaktiga i informationsdelning. Ett sådant system där både kund, konsultchef och konsult kan interagera och dela information hade minskat en del av de problemskapande informationsgap som uppstår i relationen.

Med tanke på den undermåliga kvalitetsnivån och tillkortakommande utsträckning som informationssystem används i trepartsrelationen blir den sammantagna bilden att de existerande informationssystemen är otillräckliga för beteendeobservation. Därför föreslår teorin att bemanningsföretag ska använda sig av resultatbaserade kontrakt för att minska agentproblem. Det beror på att konsultchefen inte kan utforska konsultens beteende i den mån att ett beteendebaserat kontrakt är effektivt.



Figur 3. Analys av informationssystem

**5.1.3 Riskaversion.** Enligt den klassiska principal-agentteorin anses alla individer vara riskaverta men eftersom att chefer och högre uppsatta inom ett företag kan diversifiera sina risker genom att sprida risken på fler anställda. Det kan inte de anställda göra när de bara har ett jobb och därför anses agenten vara mer riskavert än principalen. I intervjuerna uttrycker sig konsultcheferna tydligt vara riskaverta och uppdraget bemanningsföretag får från sina kunder inbegriper dagligen aktiviteter för att minimera risk. De omfattande och grundliga processer som utförs i samband med en bemanning eller rekrytering utförs i syfte att minska risken att fel person blir tillsatt på fel

uppdrag i största möjliga mån. Bland konsulterna gavs dock en varierande bild av huruvida de är riskbenägna eller risksökande. Respondenterna ansåg sig alla vara riskaverta men några visade tecken på sidor som risksökande och uppgav att det fanns stunder då risk föredrogs då det fanns chans att vinna. Konsultrollen visade sig också innehålla en del risker som skiljer sig från en vanlig anställning, såsom risken att bli omplacerad med kort varsel, vilket innebär att konsulterna har valt en anställningsform som inkluderar risk. Några av konsulterna uppgav även att de hade andra sysslor som studier och andra jobb, vilket innebär att några typer av konsulter i viss mån kan diversifiera sin sysselsättning. Skulle dessa konsulter bli av med sin konsultroll skulle de ändå ha andra inkomstkällor. Det går emot det agentteorin säger om att agenten anses mer riskavert då den inte kan diversifiera sin risk.

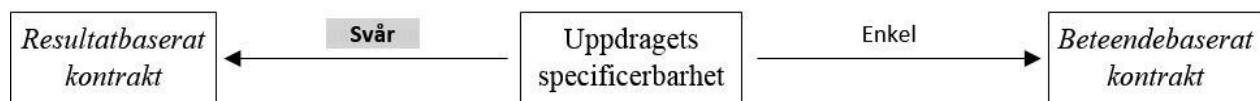
Eftersom riskaversion är ytterst individuellt och varierar från individ till individ är det svårt att dra några konkreta slutsatser kring agentvariabeln. Det finns tecken på att det kan uppstå fall då agenten faktiskt är mindre riskavert än principalen, som upplevs har mer att förlora på ett misslyckat uppdrag. Eftersom inga konsultchefer säger att de är risksökande medan några konsulter ger tecken på ett större risksökande i konsultrollen än i andra anställningar bedöms variabeln i detta fall peka på att ett resultatbaserat kontrakt är mer lämpligt. Med ett resultatbaserat kontrakt läggs mer risk på agenten än principalen och desto mindre riskavert agenten är, desto mer kostnadseffektivt blir ett resultatbaserat kontrakt enligt den klassiska principal-agentteorin.



Figur 4. Analys av riskaversion

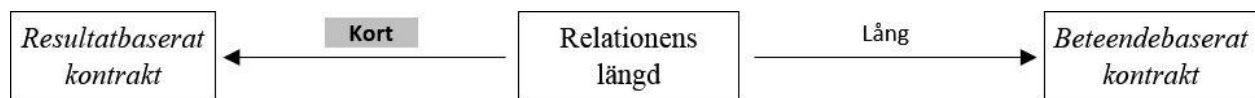
**5.1.4 Uppdragets specificerbarhet.** Respondenterna gav varierande svar kring arbetsuppgifternas specificerbarhet, vilket kan härledas till att konsulterna har olika uppdrag. Dock måste konsultcheferna sammanställa specifikationer baserat på andrahandsinformation såsom kravbild och arbetsbeskrivning från kunden, vilket minskar pålitligheten i specifikationerna. Det beror på att information riskerar att falla bort i kommunikationen. Problemet styrks av att alla förutom en konsultchef uppger att det förekommit fall med otillräcklig information kring arbetsuppgifter. Faktumet gör att specificerbarheten försvåras när den avser arbetsuppgifterna. Även aspekten att arbetsroller förändras och den förändringen sker på kundens bevåg gör att det är svårt för bemanningsföretaget att specificera uppdraget.

I frågor kring att specificera hur en duktig konsult agerar gentemot sin konsultchef, har studien erhållit varierande svar från respondenterna. De nämner vikten av att agera kommunikativt, vara anpassningsbar och flexibel som konsult. Dock är dessa tre aspekter i en konsultroll inget som kan specificeras i givna mått, vilket anses problematiskt för tillämpandet av beteendebaserat kontrakt. Exempelvis: Hur kommunikativ är en tillräckligt kommunikativ konsult? Kommunikationen kan vara frekvent men inte effektiv; liknande frågor kan man ställa sig kring konsultens anpassningsbarhet och flexibilitet. Ovan nämnda kritik motiverar att det är svårt att specificera ett önskvärt beteende från agenten, varpå ett beteendebaserat kontrakt inte vore lämpligt enligt teorin. Vid svårigheter att definiera ett beteende som föredras föreslår teorin en implementering av resultatbaserade kontrakt.



Figur 5. Analys av uppdragets specificerbarhet

**5.1.5 Relationen längd.** Längden på relationerna mellan konsultchefer och konsulter i bemanningsföretagen är varierande men den sammantagna bilden från intervjuerna är att en period på ungefär ett år är önskvärd. Även konsulterna gav intrycket att en kortare relation med konsultchefen är eftersträvansvärd då överrekrytering önskas i många fall. Den klassiska principal-agentteorin förutspår att principalen lär känna agenten bättre med tiden och således kunna bedöma agentens beteende bättre. I praktiken råder dock ett annat fall, respondenterna säger att kommunikationen blir mer effektiv, men det beror på att konsulten blir mer självgående och att konsultchefens roll blir mindre viktig. Den asymmetriska informationen minskar inte parallellt med tiden eftersom arbetsdagarna inte spenderas ihop med konsultchefen. Vid mer asymmetrisk information, kortare relationer och sämre nivå av utforskat beteende vilket fallet är i en bemanningssituation, föreslår den klassiska principal-agentteorin att ett resultatbaserat kontrakt är optimalt. Konsultchefen är då inte beroende av förbättrad och mer intensiv kommunikation i syfte att minska informationsasymmetrin och utforska konsultens beteende, vilket hade varit essentiellt för att kunna implementera beteendebaserade kontrakt.



Figur 6. Analys av relationens längd

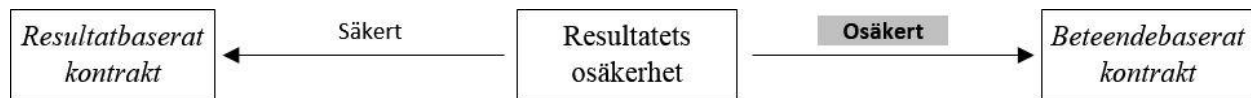
## 5.2 Beteendebaserade Kontrakt som Åtgärd för att Minska Agentproblem

Följande två variabler pekar på att karaktären av relationen mellan konsulten och konsultchefen gör att bemanningsföretagen bör tillämpa ett beteendebaserat kontrakt.

**5.2.1 Resultatets osäkerhet.** Bemanningsföretagets uppdrag är att leverera en så bra tjänst som möjligt till kunden och det görs genom att tillsätta en så bra konsult som möjligt. Sedan får

konsulten prestera enligt de förväntningar som ställs ifrån kundens håll. Vad som är en “bra konsult” är dels att den kan prestera ett gott resultat i sina arbetsuppgifter och på så sätt tillfredsställa kunden, men också att prestera ett gott resultat i konsultrollen, när det kommer till kommunikation, anpassningsbarhet och flexibilitet. Det finns flera faktorer utanför deras kontroll som konsultcheferna säger påverkar konsulternas möjligheter att uppnå ett visst resultat, såsom konjunkturläge, orderingång och saker i privatlivet. Även konsulter nämner faktorer utanför deras kontroll som kan påverka både deras möjligheter att prestera i sina arbetsuppgifter och i rollen som konsult, såsom studier och andra tidskrävande sysslor.

Eftersom både konsulter och konsultchefer nämner faktorer utanför konsultens kontroll som gör att personen inte kan utföra sitt uppdrag tillräckligt väl för att uppnå önskvärt resultat bedöms resultatet som osäkert.

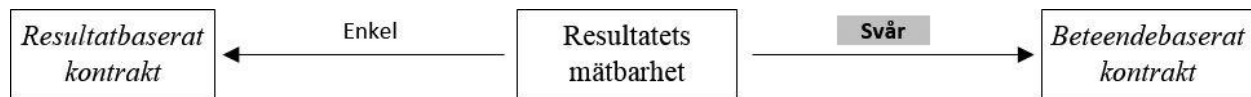


Figur 7. Analys av resultatets osäkerhet

**5.2.2 Resultatets mätbarhet.** Eftersom uppgifterna mellan olika konsulter och uppdrag varierar är det också olika svårt för bemanningsföretagen att mäta sina konsulters resultat. Av intervjuerna framgår att det endast rör sig om ett fåtal fall när karaktären på arbetsuppgifterna är sådana att de går att mäta. Även i de få fall då resultatet går att mäta, till exempel vid sälj-jobb, är det svårt för konsultcheferna att genomföra mätningar då det är kundföretaget som har ansvaret över arbetsuppgifterna och har den arbetsledande rollen. Konsultcheferna får förlita sig på andrahandsinformation för att avgöra hur bra konsulten presterat. I och med att arbetsuppgifterna är så varierande kan konsultcheferna inte tillämpa en standardiserad mätmetod och det skulle

innebära mycket jobb att implementera mätinstrument och önskvärda resultat i arbetsuppgifterna till varje enskilt uppdrag, särskilt med tanke på att konsultcheferna inte är på plats och kan bekräfta ett visst resultat. Att det är svårt att mäta attribut, som kommunikation, anpassningsbarhet och flexibilitet, som konsultcheferna anser känneteckna en bra konsult framkommer också.

Den sammantagna empirin pekar således på att resultatets mätbarhet är svårt och därför föreslår teorin ett beteendebaserat kontrakt. Ett resultatbaserat kontrakt hade inte varit lämpligt då bemanningsföretagen har svårt att mäta om resultatet blir bra eller dåligt.

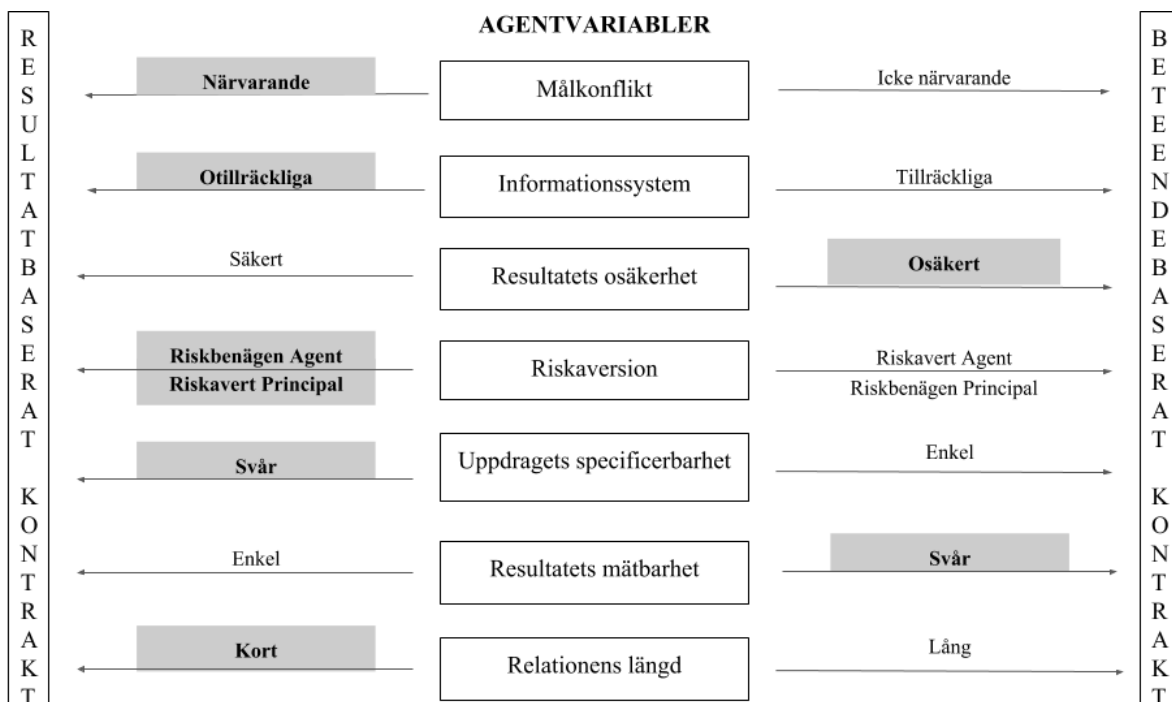


Figur 8. Analys av resultatets mätbarhet



### 5.3 Summerad Analys av Agentvariabler

Vid sammanfattning av ovanstående variabler och analys av vilken åtgärd teorin föreslår, så riktas en majoritet (fem av sju) av variablerna mot ett resultatbaserat kontrakt. Målkonflikt, informationssystem, uppdragets specificerbarhet, respondenternas riskaversion och relationens längd tyder på att ett resultatbaserat kontrakt hade varit den mest lämpliga åtgärden. Resultatets osäkerhet och resultatets mätbarhet föreslår att beteendebaserade kontrakt är mest lämpligt. Variabeln riskaversion är svåranalyserad då riskpreferenser är ytterst individuellt, men i motsats till den klassiska principal-agentteorins antaganden tyder studien på att det förekommer fall då agenten är mer riskavert än principalen. Den sammantagna bilden av analysen illustreras nedan och slutsatsen är att teorin föreslår resultatbaserade kontrakt som åtgärd i bemanningsföretagens relation mellan konsult och konsultchef.



Figur 9. Analysens utfall på det teoretiska ramverket

## 5.4 Avslutande Analys

**5.4.1 Varför bemanningsföretagen inte använder resultatbaserade kontrakt.** Undersökningen av de variabler som den klassiska principal-agentteorin menar karakteriserar relationen mellan konsultchefer och konsulter och avgör vilket kontrakt som är optimalt visar på att bemanningsföretagen bör tillämpa resultatbaserade kontrakt. Undersökningen visade också att resultatbaserade kontrakt generellt sett inte är något de intervjuade bemanningsföretagen använder sig av i nuläget. Bemanningsföretagen använder sig istället oftast av beteendebaserade kontrakt då konsulterna får en fast månadslön för ett i förväg specificerat uppdrag.

Varför bemanningsföretagen inte använder resultatbaserade kontrakt besvaras dels av konsultcheferna själva, men ett par ytterligare slutsatser kan dras från den inhämtade informationen. Konsultcheferna uppger själva att resultatbaserade kontrakt inte tillämpas eftersom kundens lönomodell eller kollektivavtalens löner följs och därför finns inget utrymme för resultatbaserad lön. Anledningen till varför det är baserat på kollektivavtalet är att branschen är hårt kontrollerad då *“Det finns massa bemanningsföretag, och kanske alla är inte schyssta.”*, som Konsultchef 4 uttryckte sig. Det gör det också väldigt svårt att implementera resultatbaserade kontrakt, eftersom det inte enbart är upp till bemanningsföretagen. Andra aspekter som lyfts i intervjuerna och påstås ha betydelse för beslutet att inte belöna efter prestation är frågan om rättvisa. Från både konsultchefer och konsulter har det framhållits att det inte skulle bli rättvist att ge resultatbaserad lön till konsulter när inte internt anställda har det och att det således skulle kunna skapa osämja inom arbetsgruppen.

En anledning till att inte implementera resultatbaserat kontrakt som inte bokstavligen uttryckts under intervjuerna, men som är uttalat av flera konsultchefer och troligen har betydelse för varför

resultatbaserade kontrakt inte används, är det faktum att konsulternas arbetsroller och uppgifter varierar mycket. Det beror på att kundföretagen också är olika. Eftersom arbetsuppgifterna varierar i så hög grad skulle det bli oerhört kostsamt att skraddarsy önskvärda resultat och mätinstrument inför varje enskilt konsultuppdrag. Dessutom skulle detta kräva att bemanningsföretagen har ingående kunskap om arbetsuppgifterna och vad som är ett önskvärt resultat för kunden. Ingående kunskap skulle i sin tur kräva omfattande informationsinhämtning från kunden och någon form av informationsöverföring av konsultens presterade resultat på dess arbetsplats till konsultchefen. Sådan informationsöverföring har i empirin tidigare visat sig problematisk då det finns tydliga brister i kommunikationen och konsultcheferna sällan har insikt i konsulternas prestation, utan mest insikt i trivseln och andra mjuka värden som är svåra att basera ersättning på. Att implementera ett resultatbaserat kontrakt kan av ovan nämnda anledningar betraktas som komplicerat.

Att resultatbaserade löner inte finns i företagskulturen hos bemanningsföretagen är ytterligare en anledning till varför bemanningsföretagen inte implementerar detta. Dock vore det försvarbart att omvärdera företagskulturen i frågan då två av tre konsulter påstod att resultatbaserade löner hade uppskattats samt att det hade ökat deras ansträngning.

**5.4.2 Problematik i praktiken.** Nedan följer några centrala argument som visar att karaktären av bemanningsföretagens relation till sina konsulter, och dess särskiljaktighet ifrån en vanlig principal-agentrelation (den Eisenhardt i sin artikel från 1989 utgår ifrån), skapar en situation där rätt kontrakt enligt teorin är svår att tillämpa.

#### *Överrekrytering*

I variabeln målkonflikt samt relationens längd finns det en vital faktor som spelar roll för varför resultatbaserade kontrakt är frånvarande. I ett scenario där bemanningsföretaget hade gett

resultatbaserade incitament innebär det enligt teorin att ansträngning från konsulten skulle öka. En större ansträngning gör dessutom konsulten mer attraktiv för kunden att överrekrytera, något som minskar bemanningsföretagets pay-off och därmed inte ligger i bemanningsföretagets direkta intresse. Detta är en aspekt som förändrats i trepartsrelationen och är något som inte behandlas i den klassiska principal-agentteorin. Dock har flera konsultchefer ställt sig positiva till en överrekrytering, då de ser detta som ett bevis på att de har gjort en bra matchning mellan konsult och kund. Överrekryteringen menar de ger ett gott rykte till företaget, vilket skapar fler affärer.

*Bemanningsföretagen lägger över ansvaret som principal för konsulten på kunden*

Bemanningsföretagets principalroll går främst ut på personalansvar angående trivsel och löneutbetalning medan kundföretagets principalroll är som arbetsledande chef. Empirin visar att det till största del är upp till kunden att informera konsulten och specificera deras arbetsuppgifter, vilket leder till att informationen inte går via konsultcheferna. Processen visar sig ha negativa implikationer då konsultcheferna berättar att de ofta blir överraskade av vilka arbetsuppgifter som utförts av konsulten. Vidare sade flera konsultchefer att tanken är att konsulten och kunden ska bli allt mer självgående och behöva konsultchefen mindre med tiden. Således gavs intrycket att konsultchefen successivt för över delar av sitt principalansvar till kunden med tiden. Överföringen av principalrollen från konsultchef till kundföretagen är en aspekt som inte behandlas i den klassiska principal-agentteorin, vilket gör den bristfällig i en trepartsrelation. En närliggande aspekt av trepartsrelationen den klassiska principal-agentteorin inte tar i beaktning är ansvarsfördelningen mellan de två principalerna, som i takt med att konsulten blir mer integrerad i kundföretaget blir otydlig eftersom konsultens kontakt med konsultchefen minskar. Ansvarsfördelningen som följer av det delade principalansvaret, som inte innefattas av en vanlig principal-agent relation med två

parter, gör det även svårt att skriva ett optimalt kontrakt. Det beror på att delar som kan behöva specificeras i kontraktet ligger utanför konsultchefens ansvarsområde.

## 6. SLUTSATS OCH DISKUSSION

---

*Följande kapitel inleds med att presentera studiens slutsatser och fortsätter sedan med ett avsnitt som öppnar upp för vidare diskussion. Här behandlas vidare eventuella brister och studiens generaliserbarhet, kritik mot teori samt vilken framtida forskning studien möjliggör.*

---

### 6.1 Slutsats

Studien visar att bemanningsföretag enligt den klassiska principal-agentteorin bör använda sig av resultatbaserade kontrakt. Trots det använder bemanningsföretag sällan den typen av kontrakt. Anledningen är dels att man använder sig av branschens eller kundens lönomodell, samt att det är problematiskt att observera, mäta och specificera prestationer på grund av konsultchefens chefsroll på distans. Då teorin även menar att ett resultatbaserat kontrakt ökar agentens ansträngning, medför det större risk för överrekrytering, något som inte är lönsamt för bemanningsföretaget och därmed motsätter sig målet av att tjäna pengar. Därmed visar resultaten att den klassiska principal-agentteorin inte är kompatibel med trepartsrelationen som uppstår i bemanningsbranschen.

### 6.2 Diskussion och Bidrag

**6.2.1 Teoretiskt bidrag.** Eftersom studien visade att bemanningsföretag inte använder det kontrakt som den klassiska principal-agentteorin påstår är lämpligast för relationen kan det diskuteras huruvida det är bemanningsföretagen som inte agerar optimalt på grund av bristande kunskap och begränsningar av lagar eller om det är teorin som inte fungerar på deras situation. Det ena utesluter inte det andra och slutsatsen som kan dras från studien visar att båda delar har betydelse. Bemanningsföretag möter hinder i valet av kontrakt från lagar som reglerar branschen

hårt och på grund av det delade chefskapet med kunden. Samtidigt finns det begränsningar i den klassiska principal-agentteorin som gör att trepartsrelationen bemanningsföretag befinner sig i inte är kompatibel.

Studien har inte identifierat en ensam orsak till varför klassiska principal-agentteorin inte är kompatibel med den trepartsrelation bemanningsföretag befinner sig i, men att det finns omständigheter i relationen som teorin inte fungerar på. En av dessa omständigheter är det resonemang som dragits om överrekrytering. Ett resultatbaserat kontrakt ökar agentens ansträngning, men samtidigt tillkommer en större risk för överrekrytering, något som i de flesta fall inte är direkt lönsamt för bemanningsföretaget. Att det dessutom finns en andra principal, kundföretaget, som är principal både för bemanningsföretaget och konsulten, till vilken de samproducerar en tjänst, i likhet med den relation Sharma (1997) studerade, gör också den klassiska principal-agent-teorin svår att applicera. Således är relationen mer i linje med Sharmas principal-professionell teori, där aktörerna existerar i ett nät av sociala relationer. Studien styrker även Sharmas (1997) argument om att altruismen i relationen är underskattad då principaler inte enbart agerar i egenintresse, vilket är ett grundläggande antagande i den klassiska principal-agentteorin. Konsult 2 uttryckte tydligt en tacksamhet över den chans till ett kvalificerat jobb bemanningsföretaget erbjudit och en vilja att ge tillbaka till sitt bemanningsföretag genom en god prestation. En sista aspekt av trepartsrelationen som gör den klassiska principal-agentteorin inkompatibel rör det delade chefskapet. När chefskapet är delat är det svårt för konsultchefen att skriva ett optimalt kontrakt eftersom delar som kan behöva specificeras i kontraktet ligger utanför konsultchefens ansvarsområde. Exempelvis har kundföretaget ansvaret för arbetsuppgifterna och då blir det problematiskt för konsultchefen att kontraktera med avseende på dessa, då de inte ligger inom bemanningsföretagets ansvarsområde.

**6.2.2 Praktiska bidrag.** Både konsultchefer och konsulter upplever att den optimala metoden för att utvärdera uppdraget är möten där alla tre parter i relationen deltar, kund, konsultchef samt konsulten. Sådana möten förekommer men studien visar inte resultat på digitala plattformar där man inkluderar alla tre parter. En sådan plattform hade möjliggjort mer tidseffektiv kommunikation, utan en informationsförmedlande mellanhand. Kommunikationen har visat sig spela stor och central roll, främst i konsultchefens övervakning av konsulten. I en digital plattform med alla tre parter hade kunden haft möjlighet att visa transparens gentemot konsulten kring dess prestation och beteende, vilket skulle kunna bidra till ett öppnare samtalsklimat för samtliga parter. Huruvida en sådan plattform är praktisk möjlig att skapa bör undersökas då denna studie stödjer att en sådan lösning skulle vara behjälplig i praktiken.

**6.2.3 Studiens brister och generaliserbarhet.** Den största begränsningen i genomförandet av studien är begränsade resurser och tidsbrist, vilket ligger till grund för majoriteten av studiens tillkortakommanden. Även om det upplevdes att teoretisk och empirisk mättnad nåddes, är antalet respondenter som intervjuades begränsat. Eftersom endast ett begränsat antal kunde intervjuas, föll valet på att intervju så många konsultchefer från olika bemanningsföretag som möjligt. Detta resulterade i att konsultchefer från fyra olika företag intervjuades, två konsultchefer från ett företag och en konsultchef från vardera av de övriga tre företagen.

En annan brist med studien är att principal-agentteorin är abstrakt och matematiskt, och därför “less accessible to organizational scholars” (Eisenhardt, 1989: s. 60). Det har inneburit att full förståelse för matematiska aspekter av principal-agentteorin inte har möjliggjorts, och en tilltro till Eisenhardts tolkning av teorin har därför legat till grund för studien. Således är tolkningen av principal-teorin något förenklad. Det val av kontrakt som den klassiska principal-agentteorin



undersöker kan enligt Eisenhardt variera längs med ett kontinuum mellan beteendebaserade och resultatbaserade kontrakt, medan det i studien görs en förenklad analys där valet av kontrakt behandlas som binärt. Därmed beaktas inte var längs med ett kontinuum bemanningsföretagens val av kontrakt i dagsläget befinner sig eller var på detta kontinuum de borde vara.

Fem bemanningsföretag är studerade i syfte att kunna generalisera resultaten till hela bemanningsbranschen, då mycket av den insamlade empirin från olika respondenter gav liknande svar går det att i viss utsträckning säga att resultatet går att generalisera till majoriteten av företagen inom bemanningsbranschen. Bemanningsbranschen i sig är dock stor och branschen innefattar många olika typer av företag där relationerna tar olika former, något som har påvisats i vår studie. Ett tydligt exempel på dessa olika typer av relationer inom branschen är skillnaderna mellan blue- och white-collar. Den distinkta trepartsrelationer förekommer dock fortfarande i alla dessa fall och därav kan studien appliceras på hela branschen i olika utsträckning. Utanför bemanningsbranschen faller dock generaliserbarheten, i de fall där större företag har en intern HR-avdelning kan vissa paralleller dras till relationen med ett bemanningsföretag som mellanhand. Dock förekommer inte de problem som existerar med bristen av informationssystem, avsaknad av avancemangsmöjligheter och risken för överrekrytering vilket gör att det är svårt att applicera studiens resultat dessa typer av företag.

**6.2.4 Kritik mot teori.** Något som den klassiska principal-agentteorin inte tar i beaktning är ifall de olika agentvariablerna har olika tyngd i valet av kontrakt. Exempelvis visade undersökningarna av resultatets mätbarhet att resultatet är mycket svårt för konsultcheferna att mäta vilket är en avgörande faktor till att resultatbaserade kontrakt inte tillämpas och att beteendebaserade kontrakt är att föredra. Samtidigt visar variabeln "relationens längd" att ett

resultatbaserat kontrakt är att föredra eftersom konsultcheferna generellt sett har en relativt kort relation med sina anställda. Att ett resultatbaserat kontrakt är att föredra av denna anledning beror på att principalen förväntas lära sig mer om agentens beteende ju längre den är anställd och således göra ett beteendebaserat kontrakt fördelaktigt. I konsultchefernas motsatta fall föredras därför ett resultatbaserat kontrakt och den senare anledningen till ett resultatbaserat kontrakt upplevs betydligt svagare än anledningen till ett beteendebaserat kontrakt, att resultatet är svårt att mäta. En sådan värdering av olika betydelse mellan variablerna tar inte den klassiska principal-agentteorin upp.

En annan begränsning i teorin är att grunden till varför en variabel föreslår resultat- eller beteendebaserat kontrakt är en avvägning mellan kostnaden av att mäta beteenden och kostnaden att mäta resultat samt överföra risk till agenten. Att detta är problematiskt illustreras lättast genom att ha en av agentvariablerna i åtanke, exempelvis agentvariabeln osäkerhet i resultat. Teorin säger att låg osäkerhet i resultatet gör ett resultatbaserat kontrakt lämpligt, eftersom kostnaden för att föra över risk på agenten då är låg. Samtidigt menar Eisenhardt att en hög osäkerhet i resultatet är positivt relaterat till beteendebaserade kontrakt. Således menar (Eisenhardt, 1989) att en hög osäkerhet i resultatet är positivt relaterat till beteendebaserade kontrakt och negativt relaterat till resultatbaserade kontrakt. Dock beskriver den klassiska principal-agentteorin inte anledningen till denna positiva relation till beteendebaserade kontrakt, då antagandet verkar göras att resultat- och beteendebaserade kontrakt står i konflikt till varandra och att ett av dem måste väljas. Att ett beteendebaserat kontrakt är att föredra är således med anledning av att ett resultatbaserat kontrakt inte är att föredra, på grund av den avvägning som görs mellan kostnaden att mäta beteende och kostnaden att mäta resultat och föra över risk på agenten. Men bara för att det finns en hög osäkerhet

i resultatet behöver inte det betyda att ett beteendebaserat kontrakt är gynnsamt, det betyder bara att ett resultatbaserat kontrakt inte är det.

Samma resonemang kan föras vid studien av informationssystem. I samband med att Eisenhardt (1989) skriver att informationssystem är positivt kopplade till beteendebaserade kontrakt påstår Eisenhardt också att informationssystem är negativt kopplade till resultatbaserade kontrakt, men ger ingen konkret anledning till denna negativa koppling. Det ena behöver inte utesluta det andra och i en relation med en chef på distans, kan närvaron av informationssystem mycket väl vara användbar även vid implementeringen av ett resultatbaserat kontrakt. Det beror på att arbetet utförs på en annan plats och principalen måste ha insikt i agentens handlingar för att avgöra hur kontraktet ska tillämpas.

**6.2.5 Studiens implikation och möjlig framtida forskning.** Genom appliceringen av den klassiska principal-agentteorin på relationen mellan bemanningsföretag och deras konsulter, har brister i den klassiska principal-agentteorin upptäckts och särskilda drag i relationen har också lyfts fram. Uppsatsen ger därmed underlag för vidare forskning att undersöka vad den unika relationen erbjuder.

Studien kan liknas med Sharmas (1997) bidrag till agentteorins forskningsområde, då författaren använde och utvecklade den klassiska principal-agentteorin i ett liknande fall. Bidraget belyste nya teoretiska antaganden, något som denna studie inte gör på samma sätt då mycket fokus ligger på de praktiska tillämpningarna. Vid en bredare studie och med fokus på de teoretiska implikationerna framför de praktiska, skulle en deduktiv ansats vara möjlig att tillämpa. Då skulle en undersökning av nya komplimenterande variabler möjliggöras vilket skulle ge principal-agentteorin ytterligare bredd och fler användningsområden. Principal-agentteorin kan då bli ännu mer relevant och

användbar i det särskilda fallet med bemanningsbranschen och dess trepartsrelation. Även mer generella bidrag som kan användas för att vidareutveckla principal-agentteorin kan möjliggöras genom detta angreppssätt. Vidare finns möjligheten att undersöka den viktning som diskuterades under föregående avsnitt. Att undersöka en typ av viktning mellan de olika variablerna hade lyft deras respektive relevans och tyngd i relation till varandra.

För att undersöka studiens praktiska implikationer bör bemanningsföretag använda studien för att identifiera styrkor och svagheter i deras verksamhet samt använda informationen som grund för att dra egna praktiska slutsatser i vad som kan göras för att åtgärda de problem som uppsatsen har lyft fram. Ett centralt problem som har illustreras i uppsatsen är kommunikationsbrister och de gap som finns i information mellan de tre parterna i relationen. Idén att utveckla eller köpa in ett system där alla tre parter kan kommunicera med varandra och dela information, vilket hade kunnat minska detta kommunikationsgap avsevärt för alla tre parter. Ett sådant system hade möjliggjort en effektivare bransch och en reducering av de agentproblem som är identifierade i denna studie.

## 7. REFERENSER

### 7.1 Referenser

- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2013. *Economics of strategy* (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Bryman, A. & Bell, E. 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3rd ed.). Stockholm: Liber AB.
- Davis, J., Schoorman, D., & Donaldson, L. 1997. Reply: The Distinctiveness of agency theory and stewardship theory. *Academy of Management*, Vol. 22, No. 3: 611-613.
- Dingwall, R. 1983. Introduction. In R. Dingwall & P. Lewis. *The sociology of professions* 1-13. New York: St. Martin's Press.
- Eisenhardt, K. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy Management Review*, 1989. Vol 1, No.1: 57-74.
- Eisenhardt, K. 1985. Control: organizational and economic approaches. *Management Science*, 31: 134-149.
- Harris, M., & Raviv, A. 1978. Optimal incentive contracts with imperfect information. *Journal of Economic Theory*, 20: 231-259.
- Hirsch P., Friedman, R. 1986. *Collaboration or Paradigm Shift? Economic vs. behavioral thinking about policy*. In J. Pearce & R. Robinson (Eds.) Best Papers proceedings pp.31-35. Chicago: Academy of Management.
- Holmström, B. 1979. Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics*, 10: 74-91.
- Meckling, W., & Jensen, M. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Olofsdotter, G. 2008. *Flexibilitetens främlingar - om anställda i bemanningsföretag*. Akademisk avhandling, filosofie doktorsexamen sociologi. Mittuniversitetet, Sundsvall.
- Perrow, C. 1986. *Complex organization*. New York: Random House
- Ross, S. 1973. The economic theory of the agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63: 134-139
- Sharma, A. 1997. Professionals as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange. *Academy of Management Review*, Vol 22, No. 3: 758-798.

## 7.2 Digitala Källor

Academic Work, *Fördelar med bemanning*, 2018-04-03  
<https://www.academicwork.se/bemanning-fordelar>

Åberg, E. 2008. *Bemanningsbranschen - personal som handelsvara?* Unionen, Stockholm.  
2018-04-06  
[https://download.vismaspcs.se/infoline/pdf/Unionens\\_rapport\\_Bemanningsbranschen\\_personal\\_som\\_handelsvara.pdf](https://download.vismaspcs.se/infoline/pdf/Unionens_rapport_Bemanningsbranschen_personal_som_handelsvara.pdf)

Almega, *Bemanningsföretagen Topp 25 2017*, 2018-04-10  
[https://www.almega.s/app/uploads/sites/5/2018/04/topp\\_25\\_total\\_fy\\_2017.pdf](https://www.almega.s/app/uploads/sites/5/2018/04/topp_25_total_fy_2017.pdf)

## 8. BILAGOR

### 8.1 BILAGA A, Topp 25 Bemanningsföretag, helåret 2017 (Almega)

Bemanningsföretagen  
• almega

INQUIRY  
FINANCIAL

**Topp 25** största bemanningsföretagen helåret 2017 sett till total omsättning för de 35 största medlemmarna. Placering och marknadsandel helåret 2016 inom parentes.

#### Topplista totalt

##### Helåret 2017

	Total %	2016	2016
1 Manpower	15,09%	(1)	(15,78%)
2 Randstad	14,10%	(2)	(14,44%)
3 Adecco	10,66%	(3)	(10,65%)
4 Lernia Bemanning AB	8,45%	(4)	(8,07%)
5 Academic Work	7,15%	(5)	(7,20%)
6 Uniflex Bemanning	3,50%	(6)	(3,86%)
7 Arena Personal	3,23%	(7)	(3,65%)
8 Logent	3,22%	(8)	(3,54%)
9 OnePartnerGroup AB (EPAB)	2,56%	(14)	(1,54%)
10 StudentConsulting AB	2,53%	(9)	(2,63%)
11 NGS Group AB	1,85%	(11)	(1,99%)
12 Dedicare	1,85%	(13)	(1,73%)
13 Poolia	1,72%	(10)	(2,03%)
14 Palm Partners	1,68%	(15)	(1,41%)
15 Skill	1,57%	(16)	(1,33%)
16 Framtiden	1,49%	(19)	(1,26%)
17 PEMA People	1,41%	(12)	(1,78%)
18 Söder & Co.	1,36%	(17)	(1,29%)
19 SJR in Scandinavia AB	1,26%	(20)	(1,25%)
20 Bravura	1,21%	(25)	(1,07%)
21 Rent a Doctor and Nurse	1,16%	(-)	(-)
22 Perido	1,12%	(18)	(1,27%)
23 Montico	1,11%	(23)	(1,15%)
24 Centric	1,09%	(22)	(1,18%)
25 TNG	1,08%	(-)	(-)

Obs! Skill hette tidigare Industrikompetens.

Obs! Randstad inkluderar nu även Proffice vilket även jämförelsesiffrorna för 2016 har justerats för.

## 8.2 BILAGA B, Fördelning av respondenter

<b>Roll</b>	<b>Alias</b>	<b>Typ av konsulter / arbete</b>	<b>Intervjulängd</b>
Konsultchef	Konsultchef 1	15 % White Collar 85 % Blue Collar	60 min
Konsultchef	Konsultchef 2	100 % White Collar	60 min
Konsultchef	Konsultchef 3	100 % White Collar	45 min
Konsultchef	Konsultchef 4	100 % Blue Collar	60 min
Konsultchef	Konsultchef 5	70 % White Collar 30 % Blue Collar	60 min
Konsult	Konsult 1	Blue Collar	45 min
Konsult	Konsult 2	White Collar	45 min
Konsult	Konsult 3	Blue Collar	30 min



## 8.3 BILAGA C, Intervjuguide för Konsultchefer

### Inledning

#### ***Inledning till intervjuobjekt:***

- Ni kommer att vara helt anonyma.
- Är det okej att vi spelar in detta samtal?
  
- Vi genomför en explorativ uppsats, där vi vill titta på relationen mellan konsultchef och konsult, eftersom vi tycker det är väldigt intressant att se hur den relationen påverkas av den trepartsrelation som finns mellan dig, er konsult och er kund.

### Intervjutema 1 - Agentvariabler

***Vi tittar på agentvariablerna för att besvara: Vilka åtgärder bemanningsföretag bör använda för att motverka agentproblem enligt teorin.***

*Genomgående för alla frågor inom agentvariablerna är att de fokuserar på att lyfta fram vilken utsträckningen (hög/låg) olika aspekter inom varje variabel har.*

#### ***Målkonflikt***

1. Vad är ert företags övergripande mål?
2. Tycker du att det finns någon målkonflikt i er relation till konsulten?
3. Hur ställer du dig till att konsulten blir överrekryterad av kund?
  - a. Är det bättre att konsulten blir överrekryterad eller att konsulten förblir anställd av er?
4. Vad ser ni som det absolut viktigaste i konsultens uppdrag?
5. Pushar du för att konsulten ska bli överrekryterad?

#### ***Informationssystem***

1. Hur pass insatta är ni i era konsulters arbetsuppgifter?
  - a. Har konsulten någon gång berättat att den har arbetsuppgifter du inte kände till?
2. Hur bra insikt har ni i de internt anställdas arbetsmiljö, trivsel och prestation?
  - a. Hur bra insikt har ni i era konsulters arbetsmiljö, trivsel och prestation?
3. Har ni någon form av digitala informationssystem/plattformar?
4. Hur stor vikt lägger ni vid information ni får från kund respektive konsult via samtal? (Hur stor är tillförlitligheten?)

#### ***Övervakning***

5. Hur skaffar ni er information om vad era konsulter gör hos er kund?
  - i. Hur frekvent sker den?
  - ii. Hur upplever ni att det fungerar?
  - iii. Finns det utrymme för att göra mer eller använda andra metoder?

**Riskaversion**

1. Vilka konsekvenser finns för ert företag med att konsulten inte klarar av sina arbetsuppgifter?
  - a. Vilka metoder har ni för att minska risken att er konsult inte klarar sitt uppdrag?
2. Hur pass väl känner du till konsultens arbetskompetens innan den tillträder ett uppdrag?
  - a. Hur lång är er rekryteringsprocess i genomsnitt?
    - i. Hade den kunnat vara kortare?
3. Anser du att ert företag riskavert eller riskbenägna?

**Resultatets Osäkerhet**

1. Vilka faktorer ligger utom er kontroll för att försäkra er om att ni levererar en bra tjänst till kunden?
  - a. Anser du att de faktorer du precis nämnt, har en stor eller låg risk att påverka er möjlighet att leverera en bra tjänst?

**Uppdragets Specificerbarhet / Förutsägbarhet**

1. Vilken formell information får ni kring uppdraget innan det påbörjas?
2. Har det någon gång uppstätt problem för att ni inte haft fullständig information om uppdragets arbetsuppgifter?
3. Är det enkelt att specificera hur en konsult ska bete sig?

**Resultatets mätbarhet**

1. Kan ni veta om en konsult gör ett bra jobb?
2. Är dina konsulter prestation/resultat enkelt mätbara?

**Relationens längd**

1. Hur lång är en önskad relation med era konsulter?
2. Kan du utvärdera konsultens beteende bättre, desto längre du känt konsulten?
3. Upplever du att relationen till konsulten förbättras med tiden?
4. Upplever du att kommunikationen blir mer effektiv desto längre ni har relation ni har med varandra?

**Tillhörighet → vår egna variabel**

1. Upplever ni att era konsulter är väl integrerad i kundens företag?
  - a. När upplever du att dem inte blir det?
2. Upplever ni att era konsulter är väl integrerade i ert företag?

**Utvecklingsmöjligheter → kontroll**

1. Kan du påverka din konsults position och avancemang hos kunden?
2. Hur hanterar ni en situation där konsulten blir befördrad och får mer ansvar?

## Intervjutema 2 - Åtgärder

*Vi tittar på åtgärderna för att besvara: Vilka åtgärder bemanningsföretag faktiskt tillämpar. Varför/Varför inte?*

**Informera:** Nu kommer vi gå in i delmoment 2 i denna intervjun, vilket gör att det kan komma liknande frågor som frågats tidigare. I dessa fall går det bra med ett kortare svar (t.ex. rada upp) och att hänvisa till ditt tidigare svar ifall du redan anser vi täckt det.

### **Resultatbaserade kontrakt**

1. Mäter ni resultat?
  - a. *Om ja:*
    - i. Upplever ni att det fungerar?
    - ii. Finns det utrymme för fler eller andra metoder?
  - b. *Om nej:*
    - i. Hur kommer det sig att ni inte gör det?
    - ii. Kan ni inte ha det?
2. Använder ni provisionsbaserad lön?
  - a. *Om ja:*
    - i. Hur gör ni det?
    - ii. Hur upplever ni att det fungerar?
  - b. *Om nej:*
    - i. Hur kommer det sig att ni inte gör det?
    - ii. Kan ni inte ha det?
3. Ser du att det finns eller hade varit möjligt med (mer) provisionsbaserad lön?
4. [ Upplever ni / Hade ni haft ] en försämrad kvalitet i arbetet, i de fall där konsulten belöning baseras på kvantitet?
5. Har ni någon annan form av belöning för ett visst uppnått resultat?
  - a. *Om ja:*
    - i. Hur upplever ni att det fungerar?
  - b. *Om nej:*
    - i. Hur kommer det sig att ni inte gör det?
    - ii. Kan ni inte ha det?
6. Ser du att det finns eller hade varit möjligt med (mer) provisionsbaserad lön?

### **Beteendebaserade incitament**

1. Belönar ni på något sätt ett önskvärt beteende?
  - a. *Om ja:*
    - i. Hur upplever ni att det fungerar?
  - b. *Om nej:*
    - i. Hur kommer det sig att ni inte gör det?
    - ii. Kan ni inte ha det?
2. Ser du att det har funnits eller finns möjligheter för (mer) belöning vid önskvärt beteende?

## Avslutande

- Finns det något du skulle vilja tillägga för att vi ska få en tydlig bild av er relation till konsulten och vilka åtgärder ni använder er av för att den ska fungera så bra som möjligt?
- Finns det något vi inte lämnat utrymme till i intervjun som du vill ta upp?
- Har du några frågor till oss?
  
- *Tacka för intervjun. Växla över till en avslappnat och vanligt konversation (lämna "intervju-mode").*
  
- För att vår uppsats ska kunna ge ert företag så många värdefulla insikter som möjligt, vill vi även väldigt gärna intervjua en av era konsulter. Är det bäst för dig om vi får uppgifter av dig och själva kontaktar konsulten eller är det lättare för dig att själv prata med någon konsulten och bestämma en tid?
  
- *Informera:* Vår uppsats kommer vara klar senast den sista maj, och kommer då självklart skicka en kopia till dig. Är det någon annan på företaget som du vill vi också ska skicka en kopia till?

Notera efter intervjun:

- *Hur det gick*
- *Var den gjordes*
- *Andra upplevelser av intervjun*
- *Miljön, lugn eller stökig*

## 8.4 BILAGA D, Intervjuguide för Konsulter

### Inledning

#### *Inledning till intervjuobjekt:*

- Ni kommer att vara helt anonyma.
- Är det okej att vi använder ditt namn samt ditt företagsnamn i uppsatsen?
- Är det okej att vi spelar in detta samtal?
  
- Om det är något du tycker att vi inte lyckas fånga upp med våra intervjufrågor, kommer du ges tillfälle att göra tillägg eller utveckla dina svar i slutet av intervjun. Du kommer även ha möjlighet att ställa frågor till oss.

### 1. Intervjutema 1 - Agentvariabler

*Vi tittar på agentvariablerna för att besvara: Vilka åtgärder bemanningsföretag bör använda för att motverka agentproblem enligt principal-agentteorin.*

*Genomgående för alla frågor inom agentvariablerna är att de fokuserar på att lyfta fram **vilken utsträckningen (hög/låg)** olika aspekter inom varje variabel har.*

#### *Målkonflikt*

1. Vad är ditt mål som konsult när du är på jobbet?
2. Tycker du att det finns någon målkonflikt i din relation till konsultchefen?
3. Vilket är ditt personliga mål med din nuvarande konsultanställning?
4. Hur ställer du dig till att bli överrekryterad av bemanningföretagets kund? Dvs din arbetsplats?
5. Pushar konsultchefen för överrekrytering?

#### *Informationssystem*

1. Hur pass insatta i dina arbetsuppgifter upplever du att din konsultchef är?
  - a. Blir konsultcheferna ofta överraskade över de arbetsuppgifter du utfört?
2. Hur stor insikt upplever du att din konsultchef har i din arbetsmiljö, trivsel och prestation på arbetsplatsen?
  - a. *Om inte besvarat:*
    - i. Vet de ifall du passar in i gruppen eller ej?
  - b. *Om nej:*
    - i. Vad skulle du föreslå att de gjorde för att få bättre uppfattning?
3. Har ni någon form av digitala informationssystem/plattformar?
4. Tycker du att din konsultchef lyssnar mest på dig eller din chef på kundföretaget?

***Riskaversion***

1. Vad blir konsekvenserna ifall du inte klarar av ditt uppdrag?
2. Upplever du att din konsultchef har en rättvis uppfattning om din arbetskompetens?
3. Skulle du beskriva dig själv som riskavert eller riskbenägen?

***Resultatets Osäkerhet***

1. Finns det något annat än din ansträngning som påverkar resultatet av din prestation?
2. Hur stor upplever du att risken är att **du** inte skulle klara av dina arbetsuppgifter på grund utav dessa externa faktorer?

***Uppdragets Specificerbarhet / Förutsägbarhet***

1. Upplevde du att du får tydliga arbetsbeskrivningar av din konsultchef när du startar ett projekt?
  - a. Stämde uppgifterna överens med det du faktiskt fick göra?
2. Tycker du det är tydligt vilket beteende som konsultchefen förväntar sig av dig?

***Resultatets mätbarhet***

1. Är dina arbetsuppgifter och din output enkelt mätbara?

***Relationens längd***

1. Upplever du att relationen till konsultchefen förbättras med tiden?
2. Upplever du att din konsultchef kan utvärdera ditt beteende bättre, desto längre du känt konsultchefen?

***Tillhörighet → vår egna variabel***

1. Upplever du att du är väl integrerad i kundföretaget? Trivs du med din anställning?
2. Upplever du att du är väl integrerad i bemanningsbolaget?

***Utvecklingsmöjligheter → kontroll***

3. Finns det möjlighet för dig att bli befördrad i din nuvarande anställning?
4. Kan din konsultchef påverka din position och ditt avancemang hos kunden?

## Intervjutema 2 - Åtgärder

**Vi tittat på åtgärderna för att besvara:** Vilka åtgärder bemanningsföretag faktiskt tillämpar. Varför/Varför inte?

**Informera:** Nu kommer vi gå in i delmoment 2 i denna intervjun, vilket gör att det kan komma liknande frågor som frågats tidigare. I dessa fall går det bra med ett kortare svar (t.ex. rada upp) och att hänvisa till ditt tidigare svar ifall du redan anser vi täckt det.

### Övervakning

1. Hur samlar bemanningsbolaget in information om vad du gör hos kunden?
  - a. *Om ja:*
    - i. Hur upplever du att det fungerar?
  - b. *Om nej:*
    - i. "Varför inte" är irrelevant att fråga konsulten, eftersom den inte är insatta i bemanningsbolagets motivation eller bakomliggande resonemang till detta.
2. Vad skulle du uppskatta att din konsultchef gjorde som den inte gör idag?

### Resultbaserade kontrakt

1. Hur mäter konsultchefen din arbetsprestation?
2. Har du som konsult provisionsbaserad lön?
  - a. *Om ja:*
    - i. Hur upplever ni att det fungerar?
    - ii. Höjer det din ansträngning?
    - iii. Kan det ibland medföra försämrad kvalitet i arbetet? (T.ex. osämja inom arbetsgruppen, slarvar i uppgifter)
  - b. *Om nej:*
    - i. Ifall cheferna skulle implementera det, vad tror du konsekvensen blivit? (T.ex. osämja, sämre kvalitet, slarvar i uppgifter)
    - ii. Hade provision medfört mer ansträngning?
3. Ser du att det varit möjligt med (mer) provisionsbaserad lön?
4. Har du fått/haft möjlighet till andra typer av prestationsbaserade belöningar?

### Beteendebaserade incitament

1. Belönas du på något sätt ett för önskvärt beteende?
  - Hur upplever ni att det fungerar?
2. Ser du att det varit möjligt med (mer) belöning vid önskvärt beteende?

### Avslutande

- Finns det något du skulle vilja tillägga för att vi ska få en tydlig bild av din relation till din konsultchef?
- Finns det något vi inte lämnat utrymme till i intervjun som du vill ta upp?
- Har du några frågor till oss?

- *Tacka för intervjun. Växla över till en avslappnat och vanligt konversation (lämna "intervju-mode").*
- *Informera: Vår uppsats kommer vara klar senast den sista maj, och kommer då självklart skicka en kopia till dig.*

***Notera efter intervjun:***

- *Hur det gick*
- *Var den gjordes*
- *Andra upplevelser av intervjun*
- *Miljön, lugn eller stökig*