



Institutionen för Industriell ekonomi
Blekinge Tekniska Högskola

Flexibilitet och HRM

- En studie av tillämpning inom e-handel

Daria Orlova
Marcus Tuomela
Kajsa Ytterberg

Kandidatarbete i Företagsekonomi, 15 högskolepoäng

VT 2015

Sammanfattning

Titel:	Flexibilitet och HRM – En studie av tillämpning inom e-handel
Författare:	Daria Orlova, Marcus Tuomela, Kajsa Ytterberg
Handledare:	Anders Wrenne
Institution:	Managementhögskolan, Blekinge Tekniska Högskola
Kurs:	Kandidatarbete i Företagsekonomi, 15 högskolepoäng

Syfte: Syftet med uppsatsen är att skapa en ökad förståelse för de konsekvenser som interna respektive externa ansatser till bemanningsflexibilitet och därtill hörande HRM-metoder får för verksamheten avseende flexibilitet, kostnad, kvalitet och leverans. Syftet är vidare att pröva teorin om bemanningsflexibilitet, HRM-metoder och dess effekter på verksamheten mot studiens empiriska material.

Metod: Uppsatsens undersökning har genomförts med ett kvalitativt angreppssätt och grundar sig på en litteraturstudie samt egna primärkällor. Primärkällorna består av intervjuer med tre företag i e-handelsbranschen, en verksamhet där flexibilitet är av stor vikt.

Slutsatser: Extern respektive intern flexibilitet fanns vara kopplade till skilda sätt att hantera personalresursen, vilket ledde till olika konsekvenser. Enligt resultatet av undersökningen påvisas extern flexibilitet vara förknippat med hårdare HRM-metoder och vissa negativa konsekvenser av detta, som t ex lägre motivation och lojalitet samt hög personalomsättning. Trots detta var den externa flexibiliteten i fokus hos samtliga företag i studien. Undersökningen tyder dock inte på att detta inverkar negativt på objektiva prestationsmått som produktivitet och kundnöjdhet.

Abstract

Title: Flexibility and HRM - A study of the application in the e-commerce industry

Author(s): Daria Orlova, Marcus Tuomela, Kajsa Ytterberg

Supervisor: Anders Wrenne

Department: School of Management, Blekinge Institute of Technology

Course: Bachelor's thesis in Business Administration, 15 credits

Purpose: The purpose of this study is to create a greater understanding of the impact that internal and external approaches to staffing flexibility and associated HRM practices have on organizational performance measures like cost, quality, delivery and flexibility. A further aim is to test the theory of staffing flexibility, HRM practices and its effects on operations on the study's empirical material.

Method: The study was conducted with a qualitative approach and is based on a literature review together with primary sources. The primary sources consist of interviews with three companies in the e-commerce industry.

Conclusions: External and internal flexibility was linked to different ways of managing staff resources, leading to different consequences. According to the results of the survey external flexibility is associated with tougher HRM practices and certain negative consequences of this, such as lower motivation and loyalty and high employee turnover. Despite this the focus on external flexibility was prominent in all companies in the study. The study does not indicate though that this had a negative impact on objective performance measures such as productivity and customer satisfaction.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 Introduktion	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte.....	4
1.4 Avgränsning.....	4
2 METOD	5
2.1 Val av undersökningsmetod	5
2.2 Urval	5
2.3 Respondenter	6
2.4 Tillvägagångssätt.....	7
2.5 Analys av data	8
2.6 Reliabilitet och validitet.....	8
2.7 Metod- och källkritik	9
3 HRM	11
3.1 HRM – strategi, metoder och effekter	11
3.1.1 HRM-metoder	12
3.1.2 HRM-metoder och dess effekter på verksamheten.....	13
3.2 HRM och flexibilitet.....	14
3.2.1 Flexibilitet och dess effekter på verksamheten.....	17
3.2.2 Flexibilitet och HRM i lagerverksamhet.....	18
4 PERSONALEKONOMI OCH NYCKELTAL	20
4.1 Personalekonomi	20
4.2 Personalekonomiska nyckeltal	20
5 TEORETISK SYNTES	25
6 EMPIRI	27
6.1 Redovisning av den empiriska undersökningen	27
7 ANALYS	37

7.1 Analys av empiriska data.....	37
7.1.1 Flexibilitet.....	37
7.1.1 Kostnad.....	38
7.1.2 Kvalitet.....	40
7.1.3 Leverans.....	41
7.2 Konsekvenser av extern respektive intern flexibilitet – en sammanfattning.....	42
8 SLUTSATSER.....	44
8.1 Diskussion och förslag till fortsatt forskning.....	45
REFERENSER.....	46
BILAGA 1 - Intervjumall.....	53

Figur- och tabellförteckning

Figur 1 HRM-system.....	12
Figur 2 Referensram och syntes.....	25
Tabell 1 Förenklad redovisning av intervjusvaren – Allmänt.....	28
Tabell 2 Förenklad redovisning av intervjusvaren – Rekrytering.....	29
Tabell 3 Förenklad redovisning av intervjusvaren – Urval.....	31
Tabell 4 Förenklad redovisning av intervjusvaren – Utbildning.....	32
Tabell 5 Förenklad redovisning av intervjusvaren – Kompensation.....	33
Tabell 6 Förenklad redovisning av intervjusvaren – Motivation.....	34
Tabell 7 Förenklad redovisning av intervjusvaren – Utvärdering.....	35

1 INLEDNING

1.1 Introduktion

Denna studie behandlar personalresursens viktiga roll i företaget och vilka effekter olika HRM-metoder har på verksamheten. Detta diskuteras utifrån frågan om flexibel bemanning – ett behov som är framträdande i många verksamheter.

Human Resource Management kan beskrivas som en ansats där den mänskliga resursen betraktas utifrån ekonomiska termer som antingen en tillgång eller en kostnad som behöver förvaltas på ett aktivt sätt. HRM kan vidare beskrivas som ett strategiskt angreppssätt som knyter ihop personalresursen med företagets affärsmål. Det är ett försök att hantera den mänskliga resursen på ett sätt som är förenligt med företagets långsiktiga intressen (Price, 2007).

Strategisk HRM definieras som det system av HRM-metoder som används för att uppnå organisatoriska mål (Wright & McMahan, 1992). Dessa metoder ses ofta som ett paket/system där de olika metoderna är integrerade med varandra och som tillsammans utgör en modell för att effektivt hantera personalresursen. De huvudsakliga HRM-metoder som tas upp i litteraturen rör frågor om rekrytering, utbildning, utvärdering och motivation. Strategisk HRM har som mål att förbättra företagets prestation, vilket är ett grundläggande mål för i princip alla former av verksamheter. Pfeffer (1998) och Huselid (1995) menar att de HRM-metoder företaget använder har betydelse för hur framgångsrik verksamheten är. Detta förhållande har prövats i flera studier och i olika branscher (Huselid, 1995, Guest, 1998, Pfeffer, 2005, Boselie, Dietz, & Boon, 2005, Menezes, Wood & Geladi, 2012, Subramony, 2009, Guest & Conway, 2011).

Inom organisations- och ledarskapsteorin framhålls att en av de viktigaste egenskaperna hos en verksamhet är dess förmåga att snabbt anpassa sig efter marknadens och kundernas behov. Forskare inom området HRM har plockat upp dessa tankar och menar att flexibilitet inom HRM-området spelar en viktig roll i att skapa denna förmåga till anpassning. De menar vidare att den kan ha en avgörande effekt vad gäller företagets framgång (Lepak, Takeuchi, & Snell, 2003, Milliman, Von Glinow, & Nathan, 1991, Snell, Shadur, & Wright, 2001, Wright & Snell, 1998). Wright & Snell (1998) menar att företagets HRM-metoder kan användas för att hantera personalresursen på ett sätt som möjliggör anpassning till förändringar i efterfrågan och som gör företaget framgångsrikt i en föränderlig miljö.

Behovet av flexibilitet i personalresursen har blivit allt vanligare, vilket bl a visas av det ökade intresset för att anlita bemanningstjänster i Sverige och övriga världen (Ward, Johns & Coe, 2007). I många branscher är behovet av flexibilitet ett ständigt inslag. Flera författare har som ovan nämnts diskuterat begreppet flexibilitet i samband med HRM. Normalt skiljer de

mellan intern och extern flexibilitet där intern flexibilitet handlar om att skapa medarbetarengagemang för verksamheten och fokuserar noggrann rekrytering och intern utbildning för att uppnå flexibilitet inom organisationen, med befintlig personal. Extern flexibilitet däremot handlar om numerisk flexibilitet och uppnås vanligen genom tillfälliga anställningar av olika slag. Dessa olika tillvägagångssätt brukar ibland även definieras som ”mjuka” respektive ”hårda” ansatser till HRM. Flera studier ha behandlat förhållandet mellan intern och extern flexibilitet samt deras effekt på verksamheten (Appelbaum et al, 2000, Kalleberg 2001, Lepak, 2003).

De två främsta anledningarna till att använda tillfälliga anställningar är dels att skydda den fast anställda personalen från arbetslöshet när efterfrågan tillfälligt minskar, dels att kunna hantera stora variationer i produktionsvolymen utan att behöva utöka den fast anställda personalen (Gramm & Schnell, 2001, Valverde et al., 2000). Tillfälliga anställningar anses vidare vara ett sätt att minska de totala personalkostnaderna.

Sánchez & Toharia (2000) och Díaz-Mayans & Sánchez (2004) har i sina studier visat på att tillfälligt anlitad personal är förknippat med lägre produktivitet och teknisk effektivitet. En förklaring till detta anses vara att tillfälligt anlitad personal i större utsträckning saknar engagemang och motivation, då det inte finns något långsiktigt band mellan den anställda och företaget. Att arbetet ofta är av enklare art anses också spela in i sammanhanget. Andra studier visar dock att extern flexibilitet kan ha en positiv effekt på produktiviteten samt på faktorer som sjukfrånvaro och lönsamhet (Roca-Puig et al, 2008).

Roca-Puig et al (2008) har också visat på att i kunskapsintensiva verksamheter med hög grad av intern flexibilitet ger mjuka HRM-metoder och fasta anställningar positiva effekter genom ökat medarbetarengagemang, vilket leder till ökad produktivitet och lönsamhet.

1.2 Problemdiskussion

Frågan om flexibilitet tas upp i de flesta HRM-modeller (*paket av metoder*) och att kunna hantera olika slags flexibilitet inom en organisation påverkar i högsta grad hur företaget arbetar med frågor som rör personalresursen (Guest 2001, Knox & Walsh 2005).

Några relativt nyligen publicerade studier har vidare visat på hur olika slags flexibilitet kan kopplas till en rad olika mått på organisatorisk framgång såsom produktivitet (BeltránMartín, Roca-Puig, Escrig-Tena, & Bou-Llugar, 2008), marknadsutveckling (Ngo & Loi, 2008) och lönsamhet (Ketkar & Sett, 2009, 2010).

Flexibilitet delas, som ovan nämnts, normalt upp i intern respektive extern flexibilitet. I litteraturen diskuteras om dessa två ansatser är alternativa ansatser eller om de kan kombineras. Att de två ansatserna kan kombineras stöds bl a av Atkinson (1987) och hans banbrytande teorier om den flexibla organisationen (*the flexible firm*). Här föreslås att en organisation kan tillämpa olika sorters flexibilitet genom att dela upp arbetsstyrkan i en kärntrupp av personal som anställs på lång sikt under förmånliga förhållanden och en sekundär personalgrupp som anställs på kortare tid genom olika former av tillfälliga

anställningar. Intern flexibilitet kan här utvecklas inom kärntruppen av anställda medan den sekundära personalgruppen kan användas för att åstadkomma extern/numerisk flexibilitet. Kritik som riktats mot Atkins modell är dock att den inte specifikt tar upp vilka HRM-metoder och policys som bör följas för att uppnå denna kombinerade flexibilitet.

Carvalho & Cabral-Cardoso (2007) menar att den roll som HRM-metoder spelar när det gäller att åstadkomma olika sorters flexibilitet fått viss uppmärksamhet, bl a hos Kalleberg (2001) och Larsen & Mayrhofer (2006). Här har diskuterats om intern och extern flexibilitet kan tillämpas inom en och samma organisation, om det i så fall nödvändigtvis innebär att personalen delas upp i olika grupper, och vilka HRM-metoder som kan användas för att hantera personalen utifrån de olika ansatserna. Carvalho & Cabral-Cardoso (2007) menar att denna fråga är långt ifrån utredd och att mer vetenskapligt arbete behövs för att utröna hur HRM-metoder kan tillämpas för att hantera olika sorters flexibilitet inom en verksamhet.

Forskning på området HRM-metoder och dess effekter på verksamheten har vidare fått kritik vad gäller bevisningen av orsak-verkan-sambandet mellan tillämpade HRM-metoder och de påstådda effekterna. Få studier har kunnat bevisa att det verkligen finns ett uttalat och säkerställt orsak-verkan-samband mellan HRM-metoder och olika mått på organisatorisk framgång (Wright, 2004). Flera författare har därför menat att det behövs en bättre förståelse för den process genom vilken HRM-metoder påverkar verksamheten (Becker & Huselid, 1998, Dyer & Reeves, 1995, Hutchison, Kinney, & Purcell, 2002, Wright & Gardner, 2003).

Vi vill i denna studie undersöka hur företag i en bransch med ett stort behov av bemanningsflexibilitet arbetar med interna respektive externa flexibilitetslösningar, vilka HRM-metoder som används för att uppnå respektive flexibilitetslösning och vilka konsekvenser valda lösningar får för verksamheten.

Konsekvenserna undersöks utifrån utvärderingspunkterna *flexibilitet, kostnad, kvalitet och leverans* – en utvärderingsmodell som använts av bland andra Ahmand & Schroeder (2003) och som lämpar sig bra för utvärdering av operativ verksamhet, som är föremål för undersökning i denna studie.

Dessa fyra parametrar har stor betydelse för företagets framgång. Inom operativ verksamhet gäller det att hitta en flexibel lösning på bemanningsfrågan för att undvika över- eller underbemanning och därigenom ökade personalkostnader eller eventuellt produktionsbortfall (Sehgal, 2009). För att lyckas med personalplaneringen är det därför viktigt att ha kontroll på sådana parametrar som *flexibilitet och kostnad*. Samtidigt är det viktigt att se till att personalen klarar av den förväntade arbetsbördan och att varan levereras till kunden i bra skick och i tid. Sådana parametrar som *kvalitet* och *leverans* har avgörande betydelse för kundnöjdhet och innebär en konkurrensfördel för företaget (Guest 2001, Knox & Walsh 2005).

Dessa mått på organisatorisk framgång diskuteras utifrån ett ledningsperspektiv och med stöd av ett antal utvalda nyckeltal kopplade till personalen och dess arbete. Genom en kvalitativ studie av dessa förhållanden söker denna uppsats öka förståelsen för sambandet mellan flexibilitet, HRM-metoder och konsekvenser för verksamheten.

Studiens centrala frågeställning blir därmed:

Vilka konsekvenser får interna respektive externa ansatser till bemanningsflexibilitet och därtill hörande HRM-metoder för verksamheten - med avseende på flexibilitet, kostnad, kvalitet och leverans?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att skapa en ökad förståelse för de konsekvenser som interna respektive externa ansatser till bemanningsflexibilitet och därtill hörande HRM-metoder får för verksamheten avseende flexibilitet, kostnad, kvalitet och leverans.

1.4 Avgränsning

Studiens frågeställning undersöks ur ett ledningsperspektiv och inte ur ett medarbetarperspektiv.

2 METOD

2.1 Val av undersökningsmetod

Då målet med undersökningen är att tolka och förstå vårt problem har vi valt en kvalitativ ansats och ett mindre antal undersökningsobjekt. Den ökade förståelsen vill vi uppnå genom att ta del av undersökningsobjektens redogörelser och tankar kring problemområdet och utifrån den djupare inblick som därigenom erhålls göra relevanta tolkningar kring undersökningsfrågan. Detta skulle enligt vår bedömning inte kunna uppnås på samma sätt genom en kvantitativ undersökning.

Undersökningen och den tillhörande intervjumallen grundar sig i övergripande delar på Murphy & Poists (1993) undersökning av HRM-metoder i lagerverksamhet. Den ursprungliga undersökningen av Murphy & Poist (1993) är utförd med en kvantitativ metod där drygt hundra företag medverkat. Vår undersökning baserar sig dock endast delvis på denna modell och resultatet från undersökningen tolkas och hanteras alltså kvalitativt.

I den kvalitativa forskningen är det enligt Bryman & Bell (2013) vanligt att studieforskaren genomför ett mindre antal semi-/ostrukturerade intervjuer eller utför undersökningen medelst observation. I denna studie har kvalitativa semistrukturerade intervjuer genomförts. Vår semistrukturerade intervjumall är vidare ett led i det kvalitativa metodvalet då vi genom denna även vill ge undersökningsobjekten möjlighet att prata mer fritt i ämnet – vilket i sin tur kan hjälpa oss att få en djupare förståelse.

2.2 Urval

Till den empiriska undersökningen har tre företag verksamma i e-handelsbranschen valts ut. Detta då denna bransch utgör ett bra exempel på verksamhet där bemanningsflexibilitet är av stor vikt.

Plock- och packdelen i e-handels lager har stora likheter med ett distributionslager. E-handel fungerar dock samtidigt som en elektronisk affär och därför är variationer i orderingången - exempelvis som en effekt av marknadskampanjer – här en extra stor utmaning. Det innebär att behovet av en flexibel bemanningslösning är stor och att lämpliga HRM-metoder utformas för att se till att behovet av personal med rätt kompetens och erfarenhet som kan klara av arbetsuppgifterna blir mött.

De medverkande företagen har alla olika inriktning på sin e-handelsverksamhet och storleken på företagen varierar. Företagen har vidare varierande sätt att lösa bemanningen utifrån kravet på flexibilitet.

En undersökning av ett företag på det sätt som här avses anses ofta vara en tvåvägsprocess - dvs att även det undersökta företaget bör få ut något av studien. Det förutsätter att det undersökta företaget har ett intresse av att få frågan utredd, annars kan det vara tveksamt om företaget vill ställa upp. I detta fall erbjöds de medverkande företagen att ta del av den totala insamlade datan och även av den slutgiltiga uppsatsen. Urvalet av företag grundar sig delvis på att det finns upparbetade ingångar till de medverkande företagen. Detta då en personlig relation och tillit är av vikt för att få ärliga och uttömmande svar (Qu & Dumay 2011). Vi bedömer att denna urvalsmetod varit lämplig då det gällt att komma i kontakt med relevanta företag som är intresserade av att delta i undersökningen och delge oss sin syn på uppsatsens problemområde.

För sin medverkan i denna studie har de medverkande företagen lovats anonymitet. Undersökningsobjekten kommer därför här att kallas Företag A, Företag B och Företag C.

2.3 Respondenter

I den kvalitativa undersökningen är de egenskaper och kunskaper som den enskilde respondenten besitter av största vikt. I denna studie har vi selektivt valt ut respondenter som vi bedömer kan bistå med den bästa informationen. Detta tillvägagångssätt stöds av Langemar (2005).

Till vår undersökning har vi valt ut tre företag. Samtliga företag är verksamma inom samma bransch och har alla stor insyn i lagerverksamhet. Företagen står inför liknande utmaningar vad gäller flexibilitet och planering av personalresursen. Företagens organisationsstruktur skiljer sig dock åt: Företag A har ett mindre antal anställda, Företag B är ett medelstort företag och Företag C är en stor aktör med många anställda.

På grund av företagens organisatoriska skillnader tillämpar de olika flexibilitetslösningar och HRM-metoder. Genom att välja de här företagen vill vi få en bättre förståelse för vilka konsekvenser som interna respektive externa ansatser till bemanningsflexibilitet får i olika företag som arbetar inom lagerverksamhet, allt från företag med ett mindre antal anställda till stora aktörer på marknaden.

Undersökningen har gjorts utifrån ett ledningsperspektiv. Respondenternas befattning var lagerchef, e-handelschef eller personalansvarig. Alla hade personalansvar på ett eller annat sätt för enheten och var delaktiga i frågor gällande bl a rekrytering och lönesättning. Samtliga respondenter hade därmed stor insyn i verksamheten, företagets HRM-metoder, de utvalda nyckeltalen samt vår specifika undersökningsfråga.

Respondenterna hade olika erfarenheter av de effekter som valda flexibilitetslösningar och HRM-metoder har på deras verksamhet, på grund av att företagets storlek varierar. Vi ansåg därför vi skulle få ut bra data till vår undersökning genom att jämföra respondenternas svar med varandra.

Urvalet av respondenter grundar sig delvis på att det finns upparbetade ingångar till de medverkande företagen, då en personlig relation och tillit är viktigt för att få ärliga svar (Qu & Dumay 2011). Vi bedömer att denna urvalsmetod varit lämplig då det gällt att komma i kontakt med relevanta respondenter som är intresserade av att delta i undersökningen och delge oss sin syn på uppsatsens problemområde.

2.4 Tillvägagångssätt

Undersökningen och den tillhörande intervjumallen grundar sig i övergripande delar på Murphy & Poists (1993) undersökning av HRM-metoder i lagerverksamhet. De har i sin undersökning utgått från kategorierna *rekrytering, urval, utbildning, compensation, motivation och utvärdering* och utifrån dessa formulerat ett antal frågor i varje kategori för att kartlägga företagens arbete med HRM-metoder.

I vår undersökning har vi utgått från dessa kategorier, men till stor del utformat våra egna frågor inom respektive kategori. Delvis med hänsyn till vårt specifika intresse för flexibel bemanning, som är föremål för undersökning i detta arbete.

Vi ville inledningsvis skapa oss en uppfattning om verksamhetens omfattning, hur stora svängningar som fanns i orderingången samt hur bemanningen löstes med hänsyn till detta. Vidare ville vi ta reda på vilken form av flexibel bemanningslösning respektive företag valt – hur många fast anställda och hur många tillfälligt anlitade som fanns i företagen samt om man använde sig av renodlade bemanningstjänster. Vi ville också ta reda på hur viktig personalresursen ansågs vara i verksamheten och hur stor medvetenheten var kring användandet av HRM-metoder.

Övriga framtagna frågor rörde hur företagen gick till väga avseende rekrytering, urval, utbildning, compensation, motivation och utvärdering. Utifrån dessa ville vi kartlägga vilka HRM-metoder och policys som användes i de undersökta företagen.

Till varje fråga kopplade vi även något eller några av de utvalda nyckeltal som vi valt att använda för att utvärdera effekten av HRM-metoderna. De nyckeltal som fokuserats i studien är: *rekryteringskostnad, inskolningskostnad, utbildningskostnad, arbetskostnad, sjukfrånvarokostnad, uppsägningskostnad, produktivitet och kundnöjdhet*.

Utifrån dessa nyckeltal ville vi - inom ramen för *flexibilitet, kostnad, kvalitet och leverans* - kunna diskutera vilka konsekvenser valda HRM-metoder gav och varför.

Ovanstående sammanställdes till en semistrukturerad intervjumall. Då samtliga respondenter skulle besvara ett antal specifika frågor centrala för undersökningen var det nödvändigt att i någon mån styra intervjuerna medelst ett intervjuschema. Intervjumallen finns bifogad som bilaga 1. Syftet med intervjumallen var att ha denna som underlag för våra intervjuer, men utarbetandet av mallen hjälpte också till med att tydligare formulera vilka frågor och nyckeltal som kunde ge ett bra underlag för analys och tolkning av det insamlade materialet. Arbetet hjälpte med andra ord till att säkerställa att vårt informationsbehov täcktes.

Vi valde aktivt att inte skicka ut intervjumallen till respondenterna. Detta då vi inte ville belägga respondenterna med alltför mycket betungande förarbete. Vi ville också att respondenterna skulle kunna svara mer spontant på våra frågor. Under intervjuerna fick vi ändå tillfredställande svar på de flesta av de frågor som vi sammanställt i intervjumallen. Detta tolkar vi som att frågorna var relevanta i sammanhanget.

Intervjuerna som genomfördes var som ovan nämnts semistrukturerade. Det innebär att frågorna som ställdes visserligen var bestämda på förhand, men att respondenternas svar följdes upp med följdfrågor under intervjuens gång, vilket gav respondenterna möjlighet att utveckla sina svar och tala mer fritt.

Då de undersökta företagen var lokaliserade på olika orter runt om i Sverige genomfördes intervjuerna via telefon. Varje intervju varade i ca 1 timme, vilket var tillräckligt med tid för att få fram den information vi eftersökte. Under intervjun fördes anteckningar, vilka sedan omgående renskrevs i intervjumallen. Samtalen spelades inte in men för att säkerställa att den information vi samlat in under intervjuerna uppfattats av oss på ett korrekt sätt har vi erbjudit de medverkande företagen att ta del av studien. Detta ville vi göra för att få bekräftat att vår beskrivning av verkligheten stämmer överens med respondenternas uppfattning. I metodlitteraturen benämns detta vanligen respondentvalidering (Bryman & Bell 2013).

En av uppsatsförfattarna genomförde samtliga intervjuer, närmare bestämt den som stod för de upparbetade kontakterna med företagen. Detta val avhandlas vidare under 2.7 Metod- och källkritik.

2.5 Analys av data

Den insamlade datan från intervjuerna refereras mer övergripande i uppsatsens empiriavsnitt medan vår tolkning av intervjusvarens innebörd kommer till uttryck i analysavsnittet. Analysen har sin grund i uppsatsens frågeställning och syfte och resonerar, utifrån teorin, kring HRM-metoder, flexibilitet och effekter på verksamheten.

Till analysen användes förutom de fokuserade nyckeltalen även en utvärderingsmodell presenterad av Ahmand & Schroeder (2003). Modellen innehåller utvärderingspunkterna flexibilitet, kostnad, kvalitet och leverans. Utifrån modellen och nyckeltalen genomfördes analysen av de medverkande företagens intervjusvar.

2.6 Reliabilitet och validitet

Validiteten i denna kvalitativa undersökning är beroende av de frågor som ställts till respondenterna och att dessa formulerats på ett sådant sätt att de kan besvara uppsatsens frågeställning. Validiteten kan antas stärkt i och med att vi använt en semistrukturerad intervjumall och därmed sett till att samtliga respondenter har besvarat samma frågor. Det borde vidare öka sannolikheten för att vi fått in den data som vi behövde för studien – att vårt

informationsbehov är täckt. Detta styrks ytterligare av att vi vid samtliga intervjutillfällen fick svar på i princip samtliga frågor i intervjumallen.

Denna undersökning grundar sig på kvalitativa intervjuer med ett fåtal individer/respondenter som gett sin syn på uppsatsens problemområde. Ett sådant urval och tillvägagångssätt kan inte förväntas ge samma resultat vid en förnyad undersökning. Reliabilitets-begreppet i samband kvalitativa studier är ifrågasatt (Bryman & Bell 2013). Eftersom undersökningens mål primärt är att nå en djupare förståelse för ämnet menar även vi att begreppet reliabilitet inte är fullt ut tillämpligt i detta sammanhang.

I och med att undersökningen är kvalitativ till sin natur är det även tveksamt om det går att göra några generaliseringar av undersökningsresultatet. Detta styrks av Bryman & Bell (2013). Respondenternas svar kan ge oss en övergripande bild som kan hjälpa oss förstå, analysera och dra vissa slutsatser om studiens problemområde men vi kan inte generalisera vårt resultat.

I stället har vårt mål varit att försöka göra en så detaljerad beskrivning som möjligt av vår studie och därmed förse läsaren med så mycket faktaunderlag att denne själv kan dra slutsatser om eventuell överförbarhet till andra enheter eller förhållanden. Då vi genomgående använt tillförlitliga källor i arbetet och löpande refererar till dessa skapas vidare möjlighet för läsaren att granska det som skrivits.

2.7 Metod- och källkritik

Denna uppsats teori och metod bygger uteslutande på vetenskapliga artiklar och böcker. Detta borgar för att informationen i dessa är tillförlitlig. I sökandet efter artiklar har BTH-bibliotekets databas Summon varit till stor hjälp. Google har också använts för att söka viss information. Dessa källor har valts ut med stor omsorg och eftertanke. I metodkapitlet har vi till största del använt (av BTH) rekommenderad metodlitteratur för att styrka och argumentera för de metodval vi gjort.

Vissa artiklar, inklusive den HRM-modell (*samling av HRM-metoder*) (Murphy & Poist 1993) som denna studie till viss del grundar sig på, är skrivna många år tillbaka i tiden. Vi menar emellertid att de är relevanta då de behandlar frågor i ämnet som fortfarande är aktuella och av vikt för vår studie. Det övergripande temat som tas upp hos exv Murphy & Poist gällande HRM-metoder och dess effekter på verksamheten är i högsta grad levande och har använts i många senare forskningsrapporter i ämnet, dock inte med inriktning på lagerverksamhet.

Vad gäller metod och tillvägagångssätt vid genomförandet av studien kan främst två saker tas upp till diskussion. Det första rör urvalet av företag som delvis grundar sig på upparbetade kontakter med de medverkande företagen, vilket kan anses mindre representativt. Dock baserar sig undersökningen på fallstudier, med mål att öka förståelsen för problemområdet, vilket inte ställer krav på ett representativt urval. Det andra rör den tidigare upparbetade relation som fanns mellan intervjuaren och respondenterna. En viktig aspekt vid

genomförandet av den kvalitativa intervjun är möjligheten att få ut så grundliga och ärliga svar från respondenten som möjligt. I detta läge är det viktigt att respondenten har förtroende för den som ställer frågorna. Detta underlättas om respondenten och intervjuaren har en upparbetad relation sedan tidigare. Relationen dem emellan kan dock även innebära en utmaning och den som intervjuar måste här se till att förhålla sig objektiv i intervjuskedet. Kunskap och erfarenhet hos den som utför intervjun är också av vikt i sammanhanget. Respondenten kan i vissa fall ha svårt att svara konkret och precist på de ställda frågorna och då kan intervjuarens erfarenhet spela en viktig roll när det gäller att uppfatta och tolka svaren på ett korrekt sätt. Vidare ökar möjligheten till relevanta följdfrågor. Av denna anledning, tillsammans med det faktum att intervjuerna genomfördes per telefon, beslutades det att den person som utifrån ovanstående resonemang var bäst lämpad skulle vara den som genomförde intervjuerna. Detta förfaringsätt stöds av Qu & Dumay (2011).

3 HRM

3.1 HRM – strategi, metoder och effekter

Företagets mänskliga resurser har fått uppmärksamhet inom ramen för begreppet human resource management - HRM. HRM har många och tidiga rötter med influenser från bl a vetenskaplig ledning och strategisk ledning men även från mjukare delar av HR-filosofin samt från det japanska synsättet på ledning. HRM är delvis en vidareutveckling av det ökade intresset för de mänskliga resurserna som uppstod under 60-talet bl a i form av human resource accounting (HRA) och personalekonomi (Price, 2007).

Om det finns några större skillnader mellan HRM och traditionell personaladministration är en fråga som har varit föremål för debatt. Traditionell personaladministration har vanligen ansetts ha ett mer operativt fokus med tyngdpunkten på mer vardagliga funktioner så som rekrytering, urval, utbildning, lönehantering och personalvård. I motsats till detta beskrivs ofta HRM som en mer proaktiv ansats där den mänskliga resursen betraktas utifrån ekonomiska termer som antingen en tillgång eller en kostnad som behöver förvaltas på ett aktivt sätt. HRM anses i större grad vara ett strategiskt angreppssätt som knyter ihop personalresursen med företagets affärsmål. Det är ett försök att hantera den mänskliga resursen på ett sätt som är förenligt med företagets långsiktiga intressen (Price, 2007).

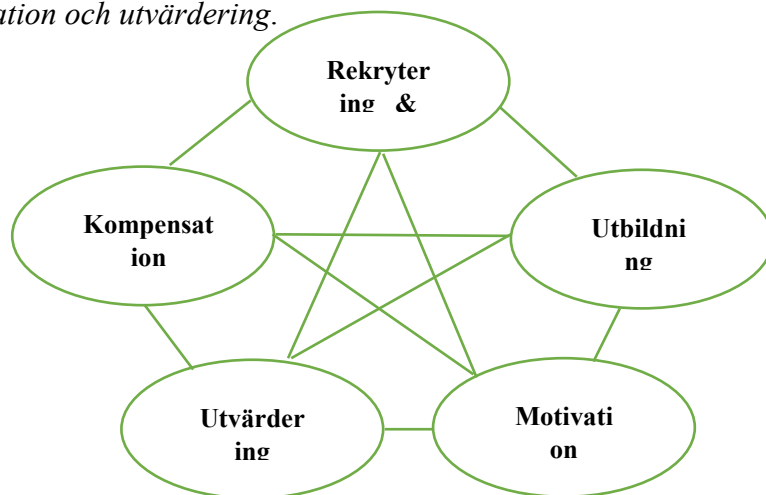
Många forskare och författare menar nu att HRM har fått en strategisk roll i organisationen och att organisationens prestation och framgång är avhängig av hur personalresursen hanteras (AlDamoe, Yazam, & Ahmid, 2012).

Enligt Huselid et al. (1997) innebär strategisk HRM att utforma och implementera ett antal metoder och policys som säkerställer att ett företags mänskliga resurs bidrar till att uppfylla företagets långsiktiga mål. Snell and Dean (1992) rekommenderar att företag utformar HRM-metoder för att säkerställa att dess anställda agerar i enlighet med företagets långsiktiga intressen. De menar vidare att strategiskt framgångsrika HRM-metoder är sådana som påverkar de anställdas attityder och deras lojalitet med företaget.

Pfeffer (1994) menar att företag i större utsträckning har börjat betrakta personalresursen som en källa genom vilken företaget kan öka sin konkurrenskraft. För att ta tillvara på denna viktiga resurs har de metoder och policys som rör hur personalresursen hanteras kommit att spela en allt viktigare roll i företagen. Detta har i sin tur lett till ett ökat intresse för forskning inom det område som rör relationen mellan företagets HRM-metoder och dess prestation och framgång. Flera studier på detta tema har genomförts. Bland andra Huselid (1995), Delery och Doty (1996) och Guthrie (2001) har visat på tydliga kopplingar mellan HRM-metoder och olika mått på organisatorisk framgång (se 3.1.2).

3.1.1 HRM-metoder

Wright & McMahan (1992) definierar strategisk HRM som det system av HRM-metoder och policys som används för att uppnå organisatoriska mål. Dessa metoder ses ofta som ett paket/system där de olika metoderna är integrerade med varandra och som tillsammans utgör en modell för att effektivt hantera personalresursen. De huvudsakliga HRM-metoder som tas upp inom forskningsområdet rör frågor om *rekrytering*, *urval*, *utbildning*, *kompensation*, *motivation* och *utvärdering*.



Figur 1 HRM-system

(Källa: Irwin/McGraw-Hill. www.cpv.edu 2015. egen

HRM-metoder och policys ha en stark effekt på verksamheten och dess mål (Morris & Snell, 2010). Man är inom HRM-forskningen överens om att de olika HRM-metoder och policys som företaget använder utgör ett integrerat system (Baird & Meshoulam, 1988, Becker & Gerhart, 1996, Huselid, 1995, MacDuffie, 1995). Med detta menas att den effekt som en specifik metod ger på verksamheten kan variera stort beroende på hur övriga metoder implementeras. Att studera en isolerad metod anses därför meningslöst. Att implementera motstridiga metoder anses vidare ge negativa synergieffekter som reducerar HRM-systemets påverkan på företagets sammantagna prestation och framgång (MacDuffie, 1995, Marchington & Grugulis, 2000). Att å andra sidan använda metoder som kompletterar varandra kommer enligt teorin att ge positiva synergieffekter vad gäller HRM-systemets påverkan på prestation och framgång. Ovanstående resonemang kring HRM-metodernas inbördes förhållande kallas inom forskningsområdet för intern anpassning (*internal fit*).

Chênevert & Tremblay (2009) menar att HRM-metoder och policys kan variera mellan organisationer och att de bör vara anpassade till företagets övergripande strategi. Den externa affärsmiljö som företaget verkar inom har också funnits påverka vilka HRM-metoder som tillämpas (Lim, 2012). HRM-metoderna styrs vidare av det krav på färdigheter som ställs i verksamheten - utifrån de affärsprocesser som utförs (Serpell & Ferrada, 2007). Detta resonemang stöder att det även bör finnas en extern anpassning av företagets HRM-metoder med yttre faktorer.

3.1.2 HRM-metoder och dess effekter på verksamheten

En av de mest inflytelserika studierna på området HRM-metoder och dess effekter på verksamheten har utförts av Huselid (1995) och visade på hur HRM-metoder påverkade mått som personalomsättning, lönsamhet och marknadsvärde i 968 undersökta företag i USA. Huselid (1995) förespråkar här att företaget satsar på noggranna rekryterings- och urvalsprocesser, väl utbyggda system för utvärdering och kompensation samt investeringar i utbildning och insatser för ökat engagemang hos medarbetarna. Detta leder enligt Huselid (1995) till förbättrade kunskaper och färdigheter samt ökad motivation och arbetsmoral hos personalen - samtidigt som det säkerställer att bra personal behålls i verksamheten, medan lågpresterande medarbetare avslutas. Satsningar på HRM-metoder enligt ovanstående menar Huselid (1995) har en direkt effekt på företagets prestation och innebär betydande konkurrensfördelar.

Denna studie av Huselid (1995) har legat till grund för mycket av den forskning som sedan följt. Delery and Doty (1996) och Guthrie (2001) visar i sina studier på samband mellan HRM-metoder och faktorer som lönsamhet, personalomsättning och produktivitet. Guthrie (2001) pekar på hur tillämpningen av sådana HRM-metoder som främjar lojalitet och en ömsesidig relation mellan arbetsgivare och arbetstagare (mjuka HRM-metoder) bidrar till att minska personalomsättningen och öka produktiviteten. Guthrie (2001) kommer samtidigt fram till att vid tillämpning av mjuka HRM-metoder är personalomsättning kopplat till minskad produktivitet, men vid tillämpning av hårdare HRM-metoder är personalomsättning istället kopplat till ökad produktivitet.

MacDuffie (1995) och Youndt et al (1996) har studerat HRM-metoder i fabriksmiljö och visar i sina studier på samband mellan HRM-metoder och mått som kvalitet och produktivitet samt att mjukare HRM-metoder inriktade på tillvaratagandet av den mänskliga resursen ger positiva effekter på den operativa verksamheten.

På senare tid har bl a Combs, Liu, Hall & Ketchen (2006) i sin forskning konstaterat att sambandet mellan HRM-metoder och effekter på verksamheten är starkare i tillverkande företag än i serviceföretag. Förklaringen till detta är enligt författarna att tillverkande företag i större utsträckning är beroende av tillämpade HRM-metoder för att utveckla personalresursen – dess kunskaper, färdigheter och motivation. Detta behövs för att anpassa verksamheten till den mer föränderliga miljö som dessa företag verkar inom. Satsningar på personalresursen ger här också större effekter på verksamhetens prestation och framgång - med avseende på produktivitet och kvalitet i det utförda arbetet. Beauvallet & Houy (2010) har tittat närmare på företag som tillämpar lean management, och de konkurrensfördelar som därigenom uppnås, och menar att detta tillvägagångssätt är direkt relaterat till HRM. Tillämpade HRM-metoder är i detta sammanhang avgörande för att skapa en flexibel och kostnadseffektiv verksamhet.

Befintlig forskning på området stödjer alltså att det finns en koppling mellan HRM-metoder och organisatorisk framgång. Dock har det riktats viss kritik mot denna forskning när det gäller bevisningen av orsak-verkan-sambandet – dvs hur HRM-metoderna, när de används, leder till bättre prestation. Få studier har kunnat bevisa att det verkligen finns ett uttalat och säkerställt orsak-verkan-samband mellan HRM-metoder och organisatorisk framgång (Wright, 2004).

Flera författare har därför menat att det behövs en bättre förståelse för den process genom vilken HRM-metoder påverkar organisatorisk framgång (Becker & Huselid, 1998, Dyer & Reeves, 1995, Hutchison, Kinney & Purcell, 2002, Wright & Gardner, 2003).

I ett försök att förklara denna relation har Dyer and Reeves (1995) undersökt tidigare forskning på området HRM och organisatorisk framgång och föreslagit att framgången kan delas in i fyra kategorier: a) effekten på medarbetaren – i form av bl a attityd och beteende (så som frånvaro och personalomsättning), b) effekten på organisationen – i form av mer operativa mått som produktivitet, kvalitet och svinn (vilka alla påverkar lönsamheten), c) finansiella effekter – i form av renodlade finansiella mått såsom kostnader, intäkter och lönsamhet, d) marknadsbaserade effekter – i form av marknadens värdering av företaget, framförallt aktiepris.

Författarna menar vidare att dessa effekter har ett orsak-verkan-samband på så vis att HRM-metoder påverkar medarbetarna, vilket i sin tur påverkar organisationen, vilket påverkar det finansiella utfallet, vilket slutligen resulterar i det marknadsbaserade utfallet.

Ett liknande resultat har förts fram av Becker och Huselid (1998) vilket pekar på att företags HRM-metoder har en direkt påverkan på anställdas färdigheter och motivation samt hur arbetet utformas och struktureras. Dessa faktorer påverkar de anställdas beteende, vilket påverkar det operativa arbetet. Detta driver i sin tur på vinster och tillväxt, vilket resulterar i företags marknadsvärde.

3.2 HRM och flexibilitet

Inom organisations- och ledarskapsteorin framhålls att en av de viktigaste egenskaperna hos en verksamhet är dess förmåga att snabbt anpassa sig efter marknadens och kundernas behov. Forskare inom området HRM har plockat upp dessa tankar och menar att flexibilitet inom HRM-området spelar en viktig roll i att skapa denna förmåga till anpassning. Frågan om flexibilitet tas upp i de flesta HRM-modeller och att kunna hantera olika slags flexibilitet inom en organisation påverkar i högsta grad hur företaget arbetar med frågor som rör personalresursen (Guest, 2001, Knox & Walsh, 2005).

Behovet av flexibilitet i personalresursen har blivit allt vanligare, vilket bl a visas av det ökade intresset för att anlita bemanningstjänster i Sverige och övriga världen (Ward, Johns & Coe, 2007). I många branscher är behovet av flexibilitet ett ständigt inslag. Utmaningen består i att försöka förutspå svängningar i arbetsingången och att ha tillräckligt med personal på plats för att klara av den förväntade arbetsbördan. Arbetsingången kan i många verksamheter variera stort beroende på efterfrågan och säsongsrelaterade faktorer. För att klara av dessa variationer använder många verksamheter som befinner sig i denna situation en blandning av fast och temporärt anställd personal (Sehgal, 2009).

Flexibilitet delas normalt upp i intern respektive extern flexibilitet och debatten rör ofta huruvida dessa två ansatser kan kombineras eller om företaget bör välja en av dessa lösningar.

Andra benämningar på dessa två ansatser är funktionell respektive numerisk flexibilitet. Man talar även om en ”mjuk” respektive ”hård” ansats till HRM.

Anledningen till att de två ansatserna av vissa ses som oförenliga är att de ofta förknippas med helt olika sätt att hantera personalresursen, där intern flexibilitet står för en långsiktig, ömsesidig satsning på förhållandet mellan företag och medarbetare och extern flexibilitet står för ett sätt att minimera kostnader och ömsesidigt beroende. Intern flexibilitet är således ofta kopplat till HRM-metoder som främjar lojalitet och en ömsesidig relation (*commitment-based HRM*) medan extern flexibilitet är kopplat till hårdare HRM-metoder.

Intern flexibilitet beskrivs ofta som förmågan att svara upp mot förändringar genom en mångkunnig, anpassningsbar och internt mobil grupp av medarbetare. Detta kräver en kunnig och engagerad personal som bara kan åstadkommas genom att arbetsgivaren investerar i utbildning och en långsiktig relation mellan arbetsgivare och arbetstagare. Denna ansats leder till en intern arbetsmarknad där flexibiliteten löses internt med befintlig personal. Intern flexibilitet är ofta kopplat till det som brukar kallas ”kunskapsbaserade anställningar”. Dessa anställningar baserar sig på att företaget över tid lägger ner resurser på att utveckla den kunskap och färdigheter som den anställde besitter. Då denna kunskap ofta är specialiserad och av avgörande betydelse uppmuntras företaget att stäva efter en långsiktig relation med den anställde där denne får möjlighet att utvecklas och ges stor frihet att utöva sin kompetens (Lepak & Snell, 2003).

Extern flexibilitet å andra sidan handlar om förmågan att svara upp mot förändringar vad gäller kvantiteten arbete som behöver utföras - genom numerisk flexibilitet. Denna ansats förknippas ofta med arbetsgivarens önskan om en kostnadseffektiv lösning och uppnås vanligen genom tillfälliga anställningar av olika slag. I detta fall anses medarbetarna ha lågt incitament eller möjlighet att vara internt eller funktionellt flexibla. De två främsta anledningarna till att använda tillfälliga anställningar är dels att skydda den fast anställda personalen från arbetslöshet när efterfrågan tillfälligt minskar, dels att kunna hantera stora variationer i produktionsvolymen utan att behöva utöka den fast anställda personalen (Gramm & Schnell, 2001, Valverde et al., 2000). Tillfälliga anställningar anses vidare vara ett sätt för företaget att minska de totala personalkostnaderna. Extern flexibilitet är alltså normalt kopplat till tillfälliga anställningar av olika slag. Dessa anställningar är ofta begränsade både vad gäller tid, omfattning och ansvarsområde. Företaget har här inte för avsikt att fastanställa på heltid, men behöver dessa personer för att utföra särskilda arbetsuppgifter under viss tid. Den kunskap som behövs för att utföra dessa arbeten är ofta inte specifik för det enskilda företaget och som en konsekvens av detta förväntas den anställde ofta vara produktiv utan vidare investeringar från företagets sida (Lepak & Snell, 2003).

Vilken form av flexibilitet som är aktuell styrs ofta av verksamhetens karaktär. Lepak (2003) tar upp att intern flexibilitet i många fall är kopplat till företag som verkar i en dynamisk och/eller teknisk avancerad miljö, medan extern flexibilitet ofta hör samman med en stabil miljö med enklare och mer standardiserade arbetsuppgifter. Fackföreningars inflytande i olika branscher har också setts påverka i vilken utsträckning de olika flexibilitetsansatserna tillämpas (Smith, 1994).

Behovet av ett unikt, specifikt och värdefullt humankapital är av särskild vikt i kunskapsintensiva företag och detta talar för den interna ansatsen till HRM. I verksamheter som är mindre kunskapsintensiva finns däremot en tendens att istället använda den externa ansatsen till flexibilitet (Lepak & Snell, 1999).

I litteraturen diskuteras om dessa två ansatser är alternativa eller om de kan kombineras. Att de två ansatserna kan kombineras stöds bl a av Atkinson (1987) och hans banbrytande teorier om den flexibla organisationen (*the flexible firm*). Här föreslås att en organisation kan tillämpa olika sorters flexibilitet genom att dela upp arbetsstyrkan i en kärntrupp av personal som anställs på lång sikt under förmånliga förhållanden och en sekundär personalgrupp som anställs på kortare tid genom olika former av tillfälliga anställningar. Intern flexibilitet kan här utvecklas inom kärntruppen av anställda medan den sekundära personalgruppen kan användas för att åstadkomma extern/numerisk flexibilitet. Kritik som riktats mot Atkins modell är dock att den inte specifikt tar upp vilka HRM-metoder och policys som bör följas för att uppnå denna kombinerade flexibilitet.

Den roll som HRM spelar i samband med flexibilitet har på senare tid diskuterats av bland andra Kalleberg (2001) och Larsen och Mayrhofer (2006). Dessa författare har debatterat huruvida intern och extern flexibilitet kan tillämpas inom en och samma organisation, om det i så fall nödvändigtvis innebär att personalen delas upp i olika grupper/anställningsformer, och vilka HRM-metoder som kan användas för att hantera personalen utifrån de olika ansatserna. Kalleberg (2001) föreslår exempelvis att företag kan använda sig av en HRM-portfölj för att hantera olika, och ibland motstridiga, flexibilitetsansatser inom samma organisation.

Tsui et al. (1995) stöder vidare att olika HRM-system kan användas för olika personalgrupper inom en och samma organisation. Tsui et al. (1995) har tittat på HRM-metoder utifrån flexibilitetsperspektivet och skiljer mellan ”jobb-fokuserade” och ”organisations-fokuserade” ansatser. Den jobb-fokuserade ansatsen förespråkar externalisering av arbetsstyrkan och är förknippad med arbetsgivarens önskan att vara flexibel genom att kunna anpassa antalet anställda utifrån efterfrågan. Här menar Tsui (1995) att HRM-metoder inte kräver den anställdes engagemang vad gäller organisationens långsiktiga överlevnad och framgång. Relationen är mer kortsiktig och skyldigheter och kompensation regleras strikt av anställningsavtalet.

Den organisations-fokuserade ansatsen däremot är skapad för att åstadkomma den sortens flexibilitet som uppkommer genom en engagerad personal som är villig att ta sig an varierande arbetsuppgifter och anpassa sina kunskaper och färdigheter i enlighet med nya krav. Här krävs engagemang för organisationen som helhet - utöver det renodlade jobb-fokuset - och detta uppnås enligt Tsui genom HRM-metoder som premierar engagemang och som tillämpar individuella kompensationslösningar.

Ahmand & Schroeder (2003) menar att en verksamhet kan välja att antingen ”internalisera” eller ”externalisera” arbetet. Med internalisering avses att bygga upp en kunnig arbetsstyrka inom verksamheten, medan externalisering innebär att outsourca hela eller delar av personalbehovet. Båda alternativen innebär en kostnad och valet mellan internalisering och externalisering av hela eller delar av arbetet bör baseras på de olika kostnader som är

förknippade med respektive alternativ. Att outsourca bemanningen menar dock Ahmand & Schroeder (2003) är en kortsiktig lösning som inte tar hänsyn till de strategiska konsekvenserna. Att lägga ut bemanningen kan visserligen minska komplexiteten och byråkratiska kostnader, men författarna varnar samtidigt för att outsourcing kan hämma det organisatoriska lärandet och utvecklingen av nya viktiga kunskaper, vilket kan skada verksamheten på längre sikt.

3.2.1 Flexibilitet och dess effekter på verksamheten

Forskare inom HRM-området har vidare menat att flexibilitet kan ha en avgörande effekt vad gäller företagets framgång (Lepak, Takeuchi, & Snell, 2003, Milliman, Von Glinow & Nathan, 1991, Snell, Shadur & Wright, 2001, Wright & Snell, 1998). Lepak, Takeuchi & Snell (2003) har till exempel tittat på hur olika anställningsformer kan användas för att uppnå flexibilitet och hur detta påverkar mått på organisatorisk framgång såsom avkastning på eget kapital och marknadsvärde. Resultaten i författarnas studie visar på hur verksamheter som tillämpar både intern och extern flexibilitet är mer framgångsrika än företag som enbart tillämpar en av flexibilitetsansatserna. Resultaten pekar också på att tillfälliga anställningar lönar sig bäst i verksamheter som är mindre kunskapsintensiva.

Några relativt nyligen publicerade studier har visat på hur olika slags flexibilitet kan kopplas till en rad olika mått på organisatorisk framgång såsom produktivitet (BeltránMartín, Roca-Puig, Escrig-Tena, & Bou-Llugar, 2008), marknadsutveckling (Ngo & Loi, 2008) och lönsamhet (Ketkar & Sett, 2009, 2010). Roca-Puig et al (2008) har undersökt hur olika grader av intern och extern flexibilitet påverkar mått på organisatorisk framgång. De menar att i verksamheter med hög grad av intern flexibilitet (kunskapsintensiva) ger intern flexibilitet och fasta anställningar positiva effekter genom ökat medarbetarengagemang, vilket leder till ökad produktivitet och lönsamhet. De menar samtidigt att i verksamheter med låg grad av intern flexibilitet (ej kunskapsintensiva) ger extern flexibilitet och tillfälliga anställningar positiva effekter genom ökad kapacitetsanpassning och effektivitet, vilket leder till ökad produktivitet och lönsamhet. Vilken flexibilitetsansats som är mest fördelaktig styrs med andra ord av verksamhetens karaktär och författarna rekommenderar att företag koncentrerar sig på den flexibilitetsansats som är mest lämplig utifrån detta.

Sánchez & Toharia (2000) och Angeles Díaz-Mayans & Sánchez (2004) har i sina studier visat på att tillfälligt anlitad personal är förknippat med lägre produktivitet och teknisk effektivitet. En förklaring till detta anses vara att tillfälligt anlitad personal i större utsträckning saknar engagemang och motivation, då det inte finns något långsiktigt band mellan den anställda och företaget. Att arbetet ofta är av enklare art anses också spela in i sammanhanget.

Geary J (1992) har undersökt effekterna av tillfälligt anlitad personal. Han konstaterar att mycket av tidigare forskning inom HRM och flexibel bemanning haft en positiv syn på anlitan av tillfällig personal och att detta skulle vara en fördelaktig strategi. Geary (1992) är dock mer kritisk i frågan och menar att tillfälligt anlitad personal leder till motsägelser och spänningar inom personalen och organisationen och i det långa loppet är en ofördelaktig strategi.

3.2.2 Flexibilitet och HRM i lagerverksamhet

Behovet av flexibilitet är ett ständigt inslag i flera branscher, bl a servicenäringen och tillverkande industri. Detta är branscher som ofta karaktäriseras av enklare arbetsuppgifter, kortare utbildning, lägre löner och hög personalomsättning. Här är främst extern/numerisk flexibilitet av vikt.

Inom ovanstående branscher har HRM fått begränsad uppmärksamhet (Knox & Walsh, 2005 Ahmand & Schroeder 2003) trots att det även här framhålls att personalresursen är en viktig faktor och att HRM-metoder har betydelse för företagets prestation och framgång.

Lagerverksamhet är ett exempel på en bransch där flexibilitet är av stor vikt. Denna verksamhet karaktäriseras av stora säsongsrelaterade och cykliska variationer i orderingången och är därför intressant att undersöka i sammanhanget. Verksamhetens karaktär innebär en särskild utmaning när det gäller planering av personalresursen och många studier och rekommendationer rör hur bemanningstjänster kan användas för att hantera denna utmaning (Oskarsson, Aronsson & Ekdahl 2006, Christopher 2010). Personalplanering utifrån volymer och arbetsuppgifter är avgörande för att undvika över- eller underbemanning. Överbemanning kan förutom höga kostnader leda till lägre produktivitet hos den enskilde lagerarbetaren, medan underbemanning kan leda till bl a oönskad övertid.

En annan utmaning är den höga personalomsättning som är vanligt förekommande i branschen. Hög personalomsättning är ofta kopplat till höga kostnader, exv i form av nyrekrytering, inskolning och minskad produktivitet. Hur personalresursen här hanteras påverkar inte bara verksamhetens kostnader och lönsamhet utan även servicenivåer och kundnöjdhet (Barry, 2010).

Murphy & Poist (1993) har tittat närmare på den betydelse som personalen har i lagerverksamheten. Trots stort fokus på ökad automation och andra tekniska förbättringar menar Murphy & Poist att personalresursen fortfarande är en mycket viktig del i verksamheten. Hur personalresursen hanteras kan enligt författarna vara av avgörande betydelse för produktivitet, kostnader och servicenivå. Murphy & Poist (1993) har i sin studie tittat på aspekter av lagerbemanning utifrån ett HRM-system bestående av sex HRM-metoder; *rekrytering, urval, utbildning, kompensation, motivation och utvärdering*. Hur dessa metoder används har enligt författarna betydelse för framgångsrik lagerverksamhet och hanterade på rätt sätt kan de leda till lägre personalomsättning, en välfungerande arbetsstyrka och färre tillfälliga störningar i lagerhanteringen.

Murphy & Poist (1993) konstaterar i sin studie bland annat att en mer noggrann rekrytering och längre inskolningstider leder till färre störningar i lagerverksamheten. Inskolningstiden har också en avgörande betydelse för personalomsättningen – där kortare inskolningstider leder till högre personalomsättning och vice versa. Andra slutsatser som författarna drar är att företag med lägre personalomsättning i mindre utsträckning använder sig av olika fysiska tester i samband med rekrytering och istället föredrar traditionella rekryteringsätt som intervjuer och referenstagning. Murphy & Poist (1993) konstaterar även att i företag med ett bra arbetsklimat har ledningen en bättre uppfattning om vad som motiverar medarbetarna och använder i större utsträckning olika tekniker för att motivera sin personal.

Ahmand & Schroeder (2003) som också undersökt HRM-frågor i lagerliknande verksamhet har i sin studie använt sig av Pfeffers (1998) HRM-system. Systemet har delvis liknande innehåll som hos Murphy & Poist och faktorer som här betonas är bland annat selektiv rekrytering, grundlig inskolning/utbildning samt kompensation. Ahmand & Schroeder (2003) anser att HRM-system kan användas på ett strategiskt sätt i operativ verksamhet för att åstadkomma värdeskapande på ett högre plan – bortom enbart frågor om minskade kostnader – och att detta kan ge företaget betydande konkurrensfördelar. I sin studie utgår de från hypotesen att de företag som i större utsträckning tillämpar HRM-systemets delar kommer att vara mer framgångsrika än andra företag. Författarna har därför undersökt i vilken utsträckning företag tillämpar Pfeffers (1998) modell och har sedan tittat vidare på vilka effekter som detta ger inom områden som *flexibilitet, kostnad, kvalitet och leverans*.

För att personal ska kunna fungera bra och behållas i verksamheten under en längre tid måste deras attityd, värderingar och beteende passa med företagets. Därför menar författarna att en central del av rekryteringsprocessen är att identifiera dessa kvaliteter hos den nya personalen. De menar vidare att inskolningskostnader och annan utbildning ska ses som en strategisk investering i den mänskliga resursen, snarare än enbart en kostnad. Författarna betonar också vikten av kompensation kopplad till utfört arbete. De menar att detta bidrar till att de anställda motiveras till att fokusera på företagets långsiktiga mål istället för att bara se till kortsiktiga personliga vinster. Att företaget erbjuder sin personal en säker och mer långsiktig anställning är enligt författarna en förutsättning för samtliga ovanstående punkter.

4 PERSONALEKONOMI OCH NYCKELTAL

4.1 Personalekonomi

Personal är i många fall företagets främsta resurs och en förutsättning för att driva verksamhet som skapar värde. De mänskliga resurserna i företaget spelar ofta en avgörande roll i hur väl verksamheten fungerar. Om ekonomistyrning i stort handlar om att ”hushålla med begränsade resurser” handlar personalekonomi om att ta tillvara på och hushålla med de mänskliga resurserna i företaget – personalen (Gröjer & Johanson 1996).

Personalekonomi är ett styr- och hjälpmedel för att hantera den viktiga personalresursen och kan användas för planering och beslutsfattande i många viktiga personalfrågor. Personalekonomi och personalekonomiska beräkningar kan tillämpas på en mängd olika områden - exempelvis rekrytering, utbildning, arbetsorganisation, arbetsmiljö, avveckling och rehabilitering (Gröjer & Johanson 1996).

Flamholz (1971) menar att om en verksamhet ska överleva, och kanske på sikt även växa, måste den personella resursen hanteras på ett effektivt sätt. En förutsättning för detta menar författaren är att det finns tillgängliga verktyg för att mäta kostnaden och värdet av personalresursen. Genom möjligheten till mätning ökar förutsättningarna för att personalen används på ett effektivt sätt och att kloka beslut kan fattas i personalfrågor.

4.2 Personalekonomiska nyckeltal

Personalekonomiska nyckeltal, som är en del av den personalekonomiska redovisningen, är en viktig faktor vid styrning och beslutsfattande i personalfrågor. Gröjer och Johanson (1996) menar att nyckeltal kan användas för att strukturera och skapa förståelse för personalrelaterade frågeställningar utifrån ett nyttoperspektiv samt möjliggöra en vägning mot alternativa värden. Till personalnyckeltalen hör bl a antalet anställda, anställningsform, sysselsättningsgrad, arbetskostnad, personalomsättning, inskolningskostnad, sjukfrånvaro och åldersstruktur (Johanson & Johrén 2011).

Forskare indelar personalnyckeltal i olika kategorier. Johansson och Johrén (2011) anser att personalnyckeltalen ska delas in i personalbalansnyckeltal och personalresultatnyckeltal. Personalresultatnyckeltal påverkas av företagets intäkter, kostnader och resultat och visar de ekonomiska händelser som har påverkat företagets personal under hela året. Exempel på sådana personalnyckeltal är inskolningstid, utbildningskostnad, rekryteringskostnad (Johansson och Johrén, 2011). Personalbalansnyckeltal visar hur personalen är som tillgång vid ett visst givet tillfälle och visar hur strukturen på personalen påverkar företaget (Johansson och Johrén, 2011). Exempel på personalbalansnyckeltal är antalet anställda uppdelat på anställningsformer, åldersfördelning i företaget, könsstruktur osv.

För det vinstdrivande företaget kan personalnyckeltal som mäter produktivitet/effektivitet vara av särskilt intresse. Den personalekonomiska redovisningen kan förutom monetär redovisning även innehålla muntliga redogörelser och uppgifter om exempelvis tidsåtgång i arbetet. Det bästa underlaget fås enligt Johanson och Johrén (2011) genom att blanda monetära och icke-monetära redovisningsformer.

Personalnyckeltalen spelar en viktig roll i att utveckla och följa upp mål inom personalområdet. Ett annat viktigt användningsområde för nyckeltal är jämförelser – inom och utanför den egna verksamheten. En jämförelse med andra liknande verksamheter kan ge värdefull kunskap om hur arbetsorganisationen kan utformas och om hur olika personalfrågor kan hanteras på ett effektivt sätt.

Rekryteringskostnad

Vanligen skiljer man här mellan omsättnings- och expansionsrekryteringar (Gröjer & Johansson, 1996). Rekryteringskostnader uppstår ofta som en följd av personalomsättning i företaget. Syftet med omsättningsrekrytering är därför att rekrytera det antal personer som behövs för att behålla samma antal anställda och därmed samma produktionsnivå. Syftet med expansionsrekryteringar är att rekrytera ytterligare personal för att kunna genomföra den planerade expansionen av verksamheten (Gröjer & Johansson, 1996).

Rekryteringsprocessen kan även variera beroende på vilken verksamhet som företaget bedriver. Större företag har ibland en egen utbildningsenhet som arbetar med rekrytering. Rekryteringskostnaderna kan i detta fall vara högre (Johansson och Johrén, 2011). Vissa företag genomför anställningsintervjuer i flera steg, medan andra företag tillämpar speciella tester för att säkerställa att de väljer de bästa kandidaterna (Linley, Garcea, 2013). Kostnaderna kan även då bli höga.

Rekryteringskostnaderna utgörs i de flesta företag av finansiering av olika rekryteringsvägar (annonsering i tidningar, sociala medier osv.) samt av tidsåtgången hos den rekryterande personalen (förberedelser inför anställningsintervjun, genomförandet av intervjun, urval av lämpliga kandidater och diskussioner). Till rekryteringskostnader hör även eventuellt produktionsbortfall som uppstår under den tid då tjänsten inte är tillsatt (Johansson och Johrén, 2011).

Rekryteringskostnaden kan kraftigt reduceras eller helt elimineras om företaget istället väljer att anställa personal via ett s.k. bemanningsföretag. I detta fall är det bemanningsföretaget som står för större delen av rekryteringskostnaden.

Inskolningstid/kostnad

Att rekrytera ny personal innebär ofta stora kostnader för upplärning av de nyanställda. I vanliga fall får den anställde en viss tid som är avsatt för inläring. Denna tid betalas av arbetsgivaren (Johansson och Johrén, 2011).

Det finns ett samband mellan inskolningstid, företagets verksamhet och den typ av arbetsuppgifter som den nyanställda ska utföra. Det är naturligt att anta att ju mer kvalificerade arbetsuppgifter den anställde ska utföra, desto längre blir upplärningstiden.

Detta beror på att det exempelvis krävs längre utbildning och introduktionskurser för de anställda som ska arbeta med kvalificerade arbetsuppgifter.

Enligt Johansson och Johrén (2011) tar det uppskattningsvis 1,5 år innan en ingenjör som arbetar inom ett tjänsteföretag når sin fulla kapacitet. Under dessa 1,5 år förväntas den anställda prestera i genomsnitt 50 % av sin fulla kapacitet. Till inskolningstiden för nyanställda får man även räkna den tid som handledaren lägger ner på upplärningen. Johansson och Johrén (2011) menar att handledaren i normalfall lägger ner cirka 25 % av sin arbetstid på inskolning av de nyanställda. Man får därigenom räkna med ett visst produktionsbortfall som uppstår pga. att handledaren inte arbetar med produktionen till 100 % av sin arbetstid.

Inskolningstiden beror dessutom på de anställdas inlärningsförmåga, arbetslivserfarenhet och personliga egenskaper, dvs. sådana egenskaper som är svåra att mäta i monetära termer (Johansson och Johrén, 2007).

Utbildningskostnad

Utbildningskostnaden varierar beroende på vilken kategori av personal som ska anställas och vilken kompetens den har. Utbildningskostnaden kan exempelvis bestå av kostnader för introduktionskurser, resekostnader till utbildningslokalen, traktamenten och logi som arbetsgivaren betalar till de anställda (Johansson och Johrén, 2011).

Om företaget har sin egen utbildningsenhet behöver företaget även stå för kostnader som är förknippade med denna enhet, nämligen lön till personalen på enheten, administrering av utbildningen (lokaler, material osv.) (Gröjer & Johansson, 1996).

En av de största utbildningskostnaderna är deltagartiden, dvs. den tid som de nyanställda är på utbildning och inte deltar i produktionen. Den kan beräknas utifrån antalet timmar som den nyanställda lägger ner på utbildningen multiplicerat med den anställdes lön per timme. Samma typ av kostnader utgår även för utbildaren och handledaren och beräknas utifrån den tid som företaget lägger ner på inskolning av de nyanställda (Johansson och Johrén, 2011).

Arbetskostnad

Arbetskostnaden utgörs av mycket mer än bara lönekostnaden. Den innefattar förutom lönen även sociala avgifter, semesterkostnader samt indirekta kostnader som t.ex. den anställdes kontor (Johansson & Johrén). I många verksamheter är målet att få ner arbetskostnaden, bl a genom produktivitetsoökningar eller via IT-utveckling. Frågor som rör lönenivåer och semester styrs ofta via fackliga organisationer medan de sociala avgifterna är statligt beslutade. Då arbetskostnaden ofta utgör en stor del av många verksamheters totala kostnader blir det viktigt att hålla denna kostnad under noggrann uppsikt.

Anställningsformen påverkar arbetsgivarens kostnad för den anställda. Olika anställningsformer kan användas för att exempelvis öka flexibiliteten i verksamheten och underlätta bemanningen vid ojämna arbetsflöden. Vanliga anställningsformer i Sverige är tillsvidareanställning där anställningen löper från ett startdatum vidare utan slutdatum och visstidsanställningar som löper under en viss tid med ett bestämt start- och ett slutdatum. Ovanstående regleras i lagen om anställningsskydd (www.unionen.se).

Många företag använder sig även av bemanningsföretag vilket gör att de själva slipper administrera personalen. Att anlita bemanningstjänster är dock inte alltid problemfritt. Man har funnit att både chefer i de anlita företagen och bemanningspersonalen upplever att förhållandet dem emellan är komplext och att kraven på flexibilitet är stora, vilket inte alltid är ett gynnsamt förhållande (Olofsdotter 2008). Trots detta ses en trend där användandet av bemanningstjänster ökar världen över (Ward, Johns & Coe 2007).

Sjukfrånvarokostnad

Sjukfrånvarokostnader uppstår då en anställd inte kan arbeta på grund av sjukdom. I Sverige fungerar regelsystemet så att arbetsgivaren inte betalar ut någon lön för den första sjukdagen (karensdag) för att mellan dag 2-14 betala ut 80 % av lönen till den sjukskrivne. Den anställde måste dock lämna in läkarintyg den 8 sjukdagen för att styrka att denne inte kan arbeta (www.forsakringskassan.se). Ovanstående klassas som korttidssjukfrånvaro och förutom sjuklönen står arbetsgivaren även för sociala kostnader, semesterkostnader samt indirekta kostnader under sjukskrivningstiden (Johanson & Johrén).

Långtidssjukfrånvaro är då den anställde är borta mer än 14 dagar från arbetet. Då står försäkringskassan för utbetalning av lön medan arbetsgivaren fortsatt står för de sociala kostnaderna och semesterkostnaderna (www.forsakringskassan.se). Vissa arbetsgivare betalar ut en extra ersättning om 10 % av lönen under en viss period, vilket blir en ytterligare kostnad för företaget.

Sjukfrånvarokostnader drabbar därigenom både den anställde och företaget. Den anställde får en lägre lön och företaget måste betala lön trots att de inte får ut någon arbetsprestation för pengarna. Hög sjukfrånvaro på en arbetsplats kan få effekter på andelen personal som slutar samt ha en negativ påverkan för individen med avseende på framtida löneutveckling, (Markussen 2012).

Kostnader som drabbar arbetsgivaren är förutom sjuklönen - vilket främst är aktuellt vid korttidssjukfrånvaro - även kostnader i form av produktionsbortfall, övertidskostnader samt kostnader för ersättare (Fevang, Markussen & Røed 2014). Beroende på vilket sätt arbetsgivaren väljer att hantera sjukfrånvaron kan den totala kostnaden variera.

Uppsägning/avskedskostnad

Att säga upp en anställd är förknippat med en kostnad men kan ibland vara en nödvändig åtgärd då den anställde av olika anledningar inte kan vara kvar i företaget. Uppsägning kan ske av olika anledningar, såsom arbetsbrist eller av personliga skäl. Det finns ingen skarp gräns mellan en uppsägning och ett avsked men kostnader tillkommer för båda (www.svenskarbetsratt.se).

Kostnaden för en uppsägning/avsked kan vara ett antal månadslöner, beroende på hur lång uppsägningstiden är. Uppsägningar kan även vara förknippade med andra, ibland större, kostnader. Dessa kostnader styrs bl a av hur välutbildad den uppsagde är, hur hög position i företagen denne har samt tiden som den anställde arbetat i företaget (Freyens & Oslington 2007). Forskning har visat på en koppling mellan antalet uppsägningar på en arbetsplats och antalet fackligt anslutna - där de fackligt anslutna löper en lägre risk att bli uppsagda (Goerke

& Pannenberg 2011). Det har också påvisats att ju högre kostnaderna är för att säga upp eller avskeda någon desto färre blir uppsägningarna (Drago 1993).

Produktivitet

Produktivitet är ett ofta använt mått och mäter vad som åstadkoms i relation till insatsen. Ett exempel på ett produktivetsmått är antalet expedierade orderrader i relation till antalet arbetade timmar. Produktivitet är ett ickefinansiellt prestationsmått som kan mäta hur mycket varje anställd i en organisation i snitt producerar (van der Voordt 2003).

Nyckeltalet används ofta i producerande verksamheter och är avhängigt av många faktorer såsom hur bra stämning det är på arbetsplatsen, organisatoriska förhållanden som hur transparent företaget är, kulturella faktorer inom företaget, påverkan på arbetstider, ett fungerande HR-system etc. (Vincent-Höper, Muser & Janneck 2012, van der Voordt 2003 och Black & Lynch 2001). I och med att produktiviteten är beroende av så många olika faktorer kan det vara svårt att identifiera vilka specifika faktorer det är som gör att vissa företag har högre produktivitet än andra.

Man har dock sett att det inte finns något klart samband mellan löneökningar - för de anställda som presterar bättre eller har mer kunskap - och ökad produktivitet (Changhwan & Sakamoto 2008). Man har heller inte funnit några samband med hur starka förhandlingskrafterna från fackorganisationerna är (Farmakis-Gamboni & Prentice 2011) eller samband som har med personalens åldersstruktur att göra (Wieteke, van Dalen & Kène 2012).

Kundnöjdhet

Att leverera varor till kunder inom avtalad tid är avgörande för kundnöjdheten. Vidare är det viktigt att leverera rätt varor med rätt kvalitet. För att kunden ska vara nöjd med en leverans måste den vara felfri. Det får inte finnas fel i varan eller andra väsentliga brister i utförandet av leveransen. För företaget är det viktigt att kunderna inte är missnöjda med företagets prestation och klagar, man vill heller inte att kunderna ska reklamera sina köp och man vill gärna att kunderna fortsätter att handla hos företaget. Ett vanligt sätt att uppskatta kundnöjdheten är att mäta antalet kundklagomål i relation till total försäljning (Ax et al 2009).

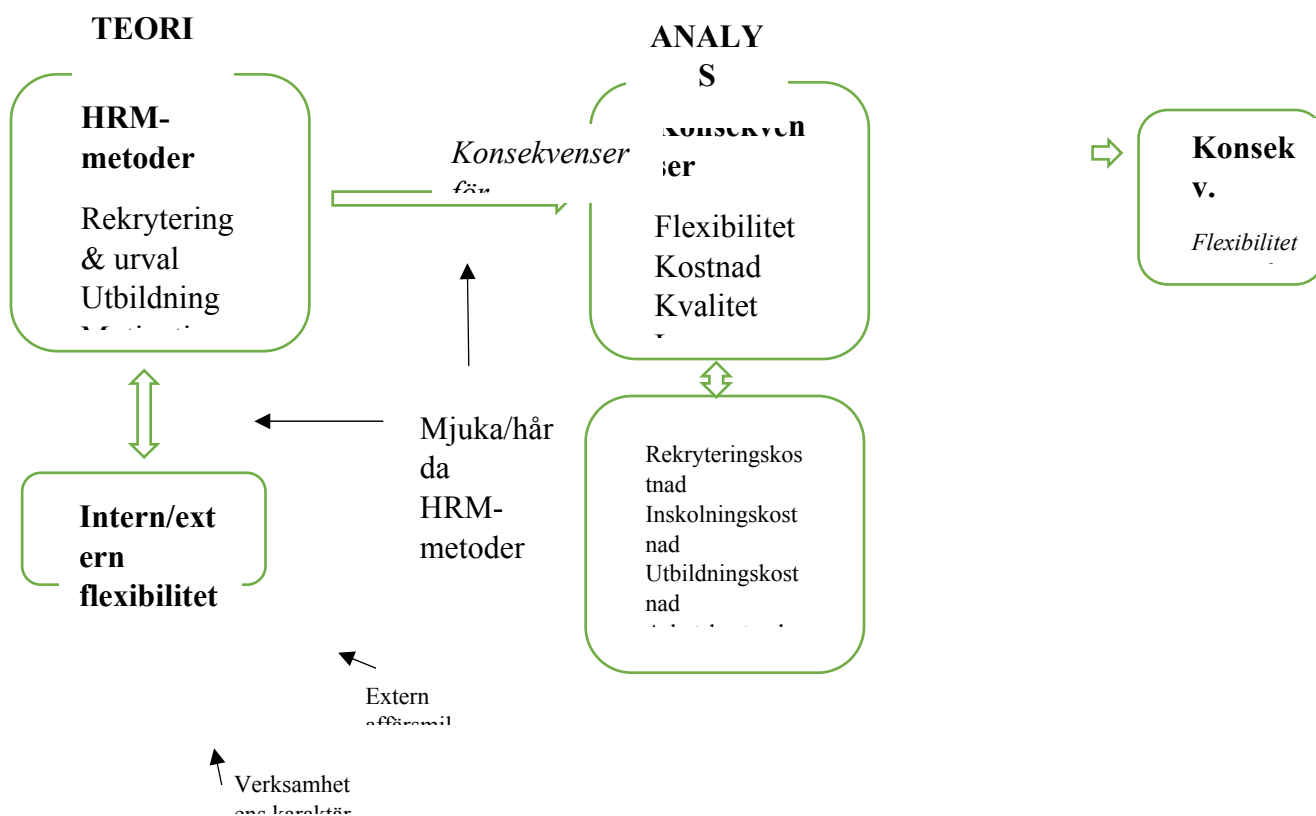
I fallet lagerverksamhet har lagerpersonal har ett stort ansvar för att rätt vara plockas och packas för att levereras vidare till kunden. Ett effektivt arbete här innebär stora konkurrensfördelar för företaget och ökar kundnöjdheten (Faber, 2002). Många företag väljer därför att arbeta med att behålla och motivera sin personal, ofta genom olika belöningssystem i form av löneökningar och olika bonusar (Min, 2004).

Vissa forskare är kritiska till användning av bonusar och menar att bonusar varken har positiv eller negativ effekt på personalens prestation. De Waal & Jansen (2013) anger dock att det finns ett direkt samband mellan en sämre arbetsprestation och avsaknad av bonusar. En trygg anställning kan också vara ett bra sätt att motivera medarbetarna. En trygg anställningsform har funnits vara särskilt uppskattad och av vikt i fallet lagerverksamhet, där personalomsättningen normalt är mycket hög (Min 2007). Enligt Min (2007) har monetära sätt att motivera personal här en mindre betydelse.

5 TEORETISK SYNTES

I denna studie vill vi öka förståelsen för de konsekvenser som intern och extern flexibilitet och därtill hörande HRM-metoder får för verksamheten, med avseende på flexibilitet, kostnad, kvalitet och leverans. Detta sker genom djupintervjuer med tre företag i e-handelsbranschen.

Genom litteraturstudier har kunskap inom aktuella teoriområden skaffats för att kunna skapa en referensram. Nedanstående figur visar vilka variabler som valts ut för att belysa uppsatsens syfte. Figuren visar, på vänster sida, de teoriområden som används i uppsatsen. På höger sida visas de variabler som valts ut för analys av insamlad data. Den övergripande variabeln för studien är ökad förståelse för effekterna på verksamheten.



Figur 2 Referensram och syntes

Den teoretiska syntesen som presenteras här utgör en sammanfattande bild av hur uppsatsens teoridelar använts tillsammans för att visa på hur HRM-metoder, utifrån interna och externa ansatser till bemanningsflexibilitet, får effekter på verksamheten utifrån utvärderingspunkterna flexibilitet, kostnad, kvalitet och leverans.

De undersökta e-handelsföretagen upplever en ökad konkurrens och uppsatsens mål är att utifrån ett organisatoriskt perspektiv analysera och öka förståelsen för HRM-metodernas inverkan när det gäller att skapa en flexibel och framgångsrik verksamhet.

Syntesen ämnar visa på hur HRM-metoder tillämpas beroende på om företaget strävar efter att uppnå intern eller extern flexibilitet. Vilken typ av flexibilitet som tillämpas är vidare avhängigt av faktorer såsom den externa affärsmiljön och verksamhetens karaktär. Mjukare HRM-metoder är normalt förknippat med intern flexibilitet och hårda HRM-metoder med extern flexibilitet. Den dubbelriktade pilen visar på hur intern respektive extern ansats till flexibilitet styr vilka HRM-metoder tillämpas, men även att använda HRM-metoder påverkar vilken sorts flexibilitet som är möjlig att uppnå med valda metoder.

Hur HRM-metoderna tillämpas - mjuk eller hård ansats - kommer vidare att få konsekvenser för verksamheten. Dessa konsekvenser kan uppskattas eller utvärderas på olika sätt. Ett vanligt sätt, på vilket detta har skett i tidigare studier på området, är att titta på olika nyckeltal – som exempelvis lönsamhet eller personalomsättning. I denna uppsats har vi valt att fokusera utvärderingsområdena flexibilitet, kostnad, kvalitet och leverans. Dessa utvärderingspunkter har bl a använts av Ahmand & Schroeder (2003) och anses vara en lämplig utvärderingsmodell för operativ verksamhet. För att ytterligare konkretisera dessa utvärderingsområden har vi valt att inom varje område fokusera ett antal nyckeltal kopplade till personalen och dess arbete, som kan knytas till vart och ett av områdena. Dessa hjälper oss att ytterligare strukturera vår analys av insamlad data.

Ett exempel på resonemang utifrån ovanstående syntes är att verksamhetens karaktär styr vilken sorts bemanningsflexibilitet som tillämpas och att valet av intern eller extern ansats i sin tur styr vilka HRM-metoder som tillämpas – hårda eller mjuka. I en verksamhet där arbetet är av enklare, mer standardiserad karaktär antas hårdare HRM-metoder tillämpas, vilket exempelvis kan leda till en ökad personalomsättning med ökade kostnader för bl a omsättningsrekryteringar och inskolning som följd. För verksamheter - eller enskilda tjänster - där det finns ett större krav på kunskap och engagemang hos medarbetarna kan det däremot antas att man tillämpar mjukare HRM-metoder för att uppnå intern flexibilitet. Dessa mjukare HRM-metoder kan i sin tur leda till exempelvis ökade arbetskostnader å ena sidan, men lägre sjukfrånvarokostnader å andra sidan.

De utvalda nyckeltalen kopplade till personalen och dess arbete används i analysen för att diskutera, jämföra och framförallt öka förståelsen för de konsekvenser som interna och externa flexibilitetsansatser och därtill hörande HRM-metoder får för verksamheten.

6 EMPIRI

6.1 Redovisning av den empiriska undersökningen

Nedan presenteras resultaten av den empiriska undersökningen som utförts genom telefonintervjuer med tre företag i e-handelsbranschen. Den insamlade datan redovisas utifrån vår intervjumall som till övergripande delar bygger på Murphy & Poists (1993) HRM-modell och dess sex kategorier: *rekrytering, urval, utbildning, kompensation, motivation och utvärdering*.

För varje kategori görs först en förenklad redovisning av intervjusvaren i tabellform – detta för att öka översiktligheten. Därefter presenteras respondenternas svar mer utförligt i text. I sammanställningen redovisas också vilka av de utvalda nyckeltalen (*rekryteringskostnad, inskolningskostnad, utbildningskostnad, arbetskostnad, sjukfrånvarokostnad, uppsägningskostnad, produktivitet och kundnöjdhet*) som hör hemma i respektive kategori.

Som inledning ställdes till att börja med några allmänna frågor om verksamhetens omfattning och antalet anställda. Vi ville också ta reda på hur viktig personalresursen ansågs vara i verksamheten och hur stor medvetenheten var kring användandet av HRM-metoder.

Allmänt:

Nyckeltal: Produktivitet

	Företag A	Företag B	Företag C
Antal paket i snitt per dag vid normal arbetsbörda	850	2200	okänd data
Antal orderrader i snitt per dag vis normal arbetsbörda	400	200	okänd data
Paket per dag – dagar med minst arbetsmängd	600	600	3000
Orderrader per dag – dagar med minst arbetsmängd	350	150	500
Paket per dag – dagar med maximal arbetsmängd	1600-1800	6000	10500
Orderrader per dag – dagar med maximal arbetsmängd	900	600	3900
Antal anställda på plats vid normal arbetsbörda	7	8	8
Antal anställda på plats - dagar med minst arbetsmängd	5	4	5
Antal anställda på plats - dagar med maximal arbetsmängd	10	16	39
Antal fast anställda	5	4	5
Antal tillfälligt anlitade i personalstyrkan	5	12	34
Omfattande HRM-metoder?	Nej	Nej	Intervju och personlighetstest

Prioriterar företaget tekniska förbättringar framför optimering av personaladministrationen	Nej	Nej	Fokuserar lika mycket på båda
Produktivitet vid dagar med normal arbetsbörda (paket/person/dag)	121	275	okänd data
Produktivitet vid dagar med normal arbetsbörda (orderrader/person/dag)	57	25	okänd data
Produktivitet vid dagar med minst arbetsmängd (paket/person/dag)	150	250	600
Produktivitet vid dagar med minst arbetsmängd (orderrader/person/dag)	88	38	100
Produktivitet vid dagar med maximal arbetsmängd (paket/person/dag)	200	375	270
Produktivitet vid dagar med maximal arbetsmängd (orderrader/person/dag)	100	38	100

Tabell 1 Förenklad redovisning av intervju svaren – Allmänt

Företag A är ett större e-handelsföretag som huvudsakligen arbetar med försäljning av läkemedel. Företaget säljer även handelsvaror, t.ex. skönhetsprodukter. De har ingen uttalad hr-strategi men tillämpar sedan länge en blandning av egen fast- och timanställd personal. Vid arbetstoppar (kampanjer och måndagar) brukar timanställd personal tas in.

Arbetsökande brukar själva kontakta företaget med spontana ansökningar. De som visar sig fungera bra i arbetet har möjlighet att få fler timmar och så småningom få en fast anställning. Företaget växer och antalet tjänster ökar hela tiden. Företaget anlitar inte bemanningsföretag och föredrar att själva sköta rekryteringsprocessen. Tekniska satsningar har fått viss uppmärksamhet på senare tid, men fokus ligger i dagsläget på själva personalresursen och hur denna kan nyttjas på bästa sätt.

Företag B är ett medelstort e-handelsföretag som är relativt nystartat. De har ingen uttalad hr-strategi utan anställer vid behov genom billiga annonser i sociala medier. De tillämpar provarbete för nyanställda för att se om de passar i arbetet och då verksamheten ökar anställer de fler till fasta tjänster. Företaget har främst timanställda i egen regi men anlitar ibland bemanningsföretag vid krissituationer. De har tidigare haft stort fokus på att optimera plock- och packprocesserna och i nuläget ligger fokus på att jobba med tekniska förbättringar som gör det lättare att plocka och packa fortare.

Företag C är en stor aktör inom området sport och fritid som både har fysiska butiker och e-handel. Detta företag har en uttalad hr-strategi som till stor del baserar sig på anlitan av bemanningspersonal, som även tillämpas på företagets centrallager som ligger i samma lokaler. De har stora svängningar i arbetsflödet och därmed antalet sysselsatta på lagret som tas in vid behov, mellan 5 och 39 personer. Företaget har ett mindre antal fasta tjänster som kan bli fler om företaget växer - dessa utgörs främst av förmän som har mer av en chefsroll. Företaget jobbar både med tekniska förbättringar och med optimering av personalresursen. I detta företag är det olika personer som jobbar med de olika delarna men dessa sys ändå ihop så det blir bättre för alla parter.

Rekrytering:*Nyckeltal: Rekryteringskostnad, Uppsägningskostnad*

	Företag A	Företag B	Företag C
Egen timanställd personal/bemannings tjänst	Egen timanställd personal.	Egen timanställd personal. + bemanningstjänst	Bemannings tjänst + några fastanställda
Hur sker rekrytering?	Kort intervju	Provarbete	Bemannings tjänst: ingen då bemanningsföretaget löser detta Fasta intervju och personlighetstest för de anställda i egen regi
Urval	Personlighet, arbetsvilja	De som presterar bäst på provjobbet	Den som visar sig mest lämplig på intervju och personlighetstest
Används bemanningstjänster	Nej	Ibland vid krissituationer	Ja
Syn på bemanningstjänster	Negativ	Negativ	Positiv
Personalomsättning	Låg	Relativt hög	Låg
Syn på personalomsättning	Både för- och nackdelar	Både för- och nackdelar	Främst negativ
Uppsägningar av fastanställda p g a arbetsbrist	Aldrig	Aldrig	Aldrig

Tabell 2 Förenklad redovisning av intervjusvaren – Rekrytering

Företag A använder sig av egen timanställd personal för att klara av de arbetstoppar som följer av variationer i orderingången. Rekrytering av den timanställda personalen består av en kortare arbetsintervju och referenstagning som sammanlagt tar cirka en timme. Ny personal har i de flesta fall själva kontaktat företaget och anmält intresse, så annonsering efter ny personal är sällan nödvändig. Med andra ord är rekryteringsprocessen i de flesta fall inte förknippad med någon stor tidsåtgång eller kostnad. Den enda kostnaden utgörs av den timme som den rekryterande chefen tillbringar för genomförandet av arbetsintervjun samt referenstagning.

Företaget har aktivt valt bort att använda bemanningstjänster, bl. a med motiveringen att dessa kostar mer än egen timanställd personal – detta då bemanningsföretag tar ut en hög avgift för sina tjänster per varje medarbetare. Avgiften är betydligt högre än den kostnad som företaget har för rekrytering i form av den timme som den rekryterande chefen lägger ner på intervjun och referenstagning. Företaget anser att det är bättre att själva sköta rekryteringsprocessen då bemanningsföretaget inte har en lika bra uppfattning om branschen och de krav som ställs på lagerpersonalen. Företaget anser vidare att anställda via bemanningsföretag generellt är

mindre motiverade att göra sitt bästa i arbetet och ger, enligt respondenten, ”*inget extra för verksamheten*”.

Personalomsättningen är relativt låg och timanställda som fungerar bra i arbetet blir kvar i företaget en längre tid. För de timanställda som fungerar extra bra kan en fast anställning bli möjlig på sikt. Även hos den fast anställda personalen är omsättningen låg och per år slutar uppskattningsvis två personer. Företaget växer och antalet tjänster ökar hela tiden. Företaget har en positiv syn på personalomsättning då den ger möjlighet att behålla de bästa medarbetarna (eller med andra ord avsluta den personal som fungerar mindre bra). De medarbetare som fungerar bäst i arbetet får vara kvar och arbeta som timanställd och därefter har de möjlighet att få en fast anställning. Möjligheten till fastanställning är därigenom ett bra sätt att motivera personalen att göra sitt bästa i arbetet.

Företag B löser bemanningen genom ett antal fasta tjänster och fyller på med egen timanställd personal för att klara arbetstoppar. De uppger att de har bra resurser för bemanningsplanering och därför är det inte svårt att bemanna. För de nyanställda tillämpar företaget provarbete med korta avstämningar under de första dagarna för att se hur det går och om de nya håller måttet för arbetet. Bemanningstjänster används inte regelbundet, men tidvis vid akuta situationer. Generellt anser företaget att personal från bemanningsföretag presterar bättre i början men att den egna timanställda personalen presterar betydligt bättre efter ett tag. Respondenten uttryckte sig enligt följande:

Gällande bemanningsföretag:

”nackdelen är att de inte bryr sig det minsta om företaget eller organisationen utan är bara här temporärt för att tjäna pengar. De är slöa och gör inget extra.”

Gällande anställda i egen regi:

”Personerna visar kraft, kärlek och vill utveckla organisationen. Sen har de chans att få fast anställning senare, de har en företagsanda”

Företaget menar även att anställda i egen regi är billigare i lönekostnad än personal från bemanningsföretaget de anlitar. De anser dock att bemanningstjänster är smidiga och att bemanningsföretaget kan lösa personalproblem med väldigt kort varsel, vilket är svårare med egna timanställda. Företaget anser att deras bemanningslösning är bra men ser ett problem med den egna timanställda personalen som kan sammanfattas i följande citat:

”Det är tidskrävande och inte tryggt, det är osäkert för man vet inte alltid om de kommer eller sjukskriver sig. Timanställda kan även tacka nej och det blir osäkert när man ska planera.”

Företaget har hög personalomsättning där det i genomsnitt slutar en person i månaden. Dock ökar företaget hela tiden i volym och därför nyanställer de ca två personer i månaden. Den personal som slutar gör dock detta främst p g a att företaget av olika anledningar inte vill ha dem kvar. Företaget anser att hög personalomsättning även har positiva aspekter och skulle inte vilja vara utan den. Dock tycker man att den i dagsläget är lite för hög.

Företag C anlitar enbart bemanningstjänster utöver de fem fasta tjänster som finns. Företaget upplever vissa svårigheter med att planera bemanningen – detta då alla kampanjer inte alltid

slår rätt och överensstämmer med de estimat som kommer från andra avdelningar. I stort anser de dock att de lyckas bra med att lösa bemanningen. Företaget har vidare tillgång till en smidig lösning i och med att de har sitt centrallager i samma lokaler och från detta kan de ibland ta in överflödiga personal då behov uppstår. Företaget menar att de har en mycket bra och flexibel lösning via bemanningsföretaget men nackdelen är att bemanningspersonalen inte har ”*lojalitet och hjärta för företaget*” och ”*lägger inte alltid i en extra växel då det behövs*” - men generellt fungerar det ändå bra.

Normalt gör företaget en bemanningsplanering som de skickar till bemanningsföretaget men de har även möjlighet att med kort varsel, om ca 1 dag eller mindre, få in ytterligare personal. Företaget anser att deras lösning är flexibel och bra. Personalomsättningen är inte heller särskilt hög. Ofta är det samma personal som kommer från bemanningsföretaget och företaget får själva önska vilka personer de vill ska komma. Vidare är det få fastanställda som slutar. Då företaget behöver ta in mycket personal t.ex. i samband med kampanjer är det dock alltid några nya ansikten.

Personalomsättning ses av företaget främst som negativt då de ”*vill ha kvar folk som kan och har känsla för företaget*”. Personalomsättningen har dock även positiva aspekter då det möjliggör för ny bra personal att komma in i verksamheten - och om en person inte passar för arbetet kan företaget lätt välja att inte anlita just den personen igen.

Att anställa personal i egen regi, exempelvis på timbasis, är inget som företaget tror skulle fungera särskilt bra. De anser sig ha en bra flexibel lösning och den administrativa tiden och upplärningsbiten som är förknippad med egenanställd personal skulle enligt företaget vara för komplicerad och ineffektiv.

Urval:

Nyckeltal: Rekryteringskostnad

	Företag A	Företag B	Företag C
Anställningsprocedur	Personlig intervju	Provarbete	Personlig intervju och personlighetstest
Rätt för jobbet?	Bedömning i samband med intervju	Provarbete	Total bedömning av båda ovanstående

Tabell 3 Förenklad redovisning av intervjuvären – Urval

Företag A tillämpar personliga intervjuer med varje arbetssökande. Under intervjun försöker den rekryterande chefen få en uppfattning om den arbetssökandes förmågor och personliga egenskaper. En stor vikt läggs företaget på den sökandes arbetsvilja. Därefter sker referenstagning och beslut fattas om anställning. Endast de anställda som fungerar bra i arbetet får vara kvar. De bästa av de timanställda har så småningom chansen att få en fast anställning.

Företag B tillämpar, som nämnts ovan, provanställningar där arbetstagaren får jobba med lön några dagar för att testa på arbetet. Under dessa dagar hålls korta avstämningar för att ge tips

och följa upp hur det går. Gör arbetstagaren bra ifrån sig får denne vara kvar. Enligt respondenten läggs totalt ca en timme per nyanställd och all avgörande information om huruvida personen är rätt för jobbet eller inte avgörs genom provarbetet.

Företag C tillämpar personliga intervjuer med tillhörande personlighetstest när de anställer till sina fasta tjänster. Detta upplägg gör att företaget får en bra bild av personalens förmågor och egenskaper och om de överensstämmer med företagets önskemål. Företaget använder sig, som nämnts, i stor utsträckning av bemanningspersonal och dessa är välkomna att söka de fasta tjänsterna, det är dock inte alltid som tjänsten tillsätts av någon som tidigare jobbat på företaget via bemanningsföretag.

Utbildning:

Nyckeltal: Inskolnings- och Utbildningskostnad

	Företag A	Företag B	Företag C
Tid tills en nyanställd når en enligt företaget acceptabel kapacitet i arbete	3 veckor	5 dagar	2 dagar
Handledartid	3 heldagar	10 min	1-2 timmar
Utbildningsskillnad egen personal/bemanningspersonal	<i>Använder ej bemanningspersonal</i>	Ja	Nej
Inskolningsrutiner	Arbetsrutiner, säkerhetsrutiner, info om företaget	Inga	Rundvisning av handledare där man visar hur allt funkar
Möjlighet till vidareutbildning	Nej, men möjlighet att prova nya arbetsuppgifter	Nej, men möjlighet att prova nya arbetsuppgifter	Ja, för att klara vissa svårare arbetsuppgifter

Tabell 4 Förenklad redovisning av intervjuvären – Utbildning

Företag A uppger att det tar ca tre veckor innan en nyanställd når sin fulla kapacitet. I början av sin anställning får varje medarbetare gå igenom de säkerhets- och arbetsrutiner som finns på arbetsplatsen. Därefter lär man sig i arbetet med hjälp av en handledare. I snitt lägger handledaren sammanlagt ca tre hela arbetsdagar på att lära upp en nyanställd.

Företaget erbjuder inte någon möjlighet till vidareutbildning. Det finns dock möjlighet för de anställda som är mest duktiga att så småningom börja arbeta med administrativa arbetsuppgifter. Även vid tillfällen då det är lite att göra kan vissa från lagerpersonalen få arbeta med administrativa arbetsuppgifter - som t.ex. att hjälpa till i kundtjänst.

Företag B uppger att inskolningstiden är ca fem arbetsdagar innan den nyanställda producerar på den nivå som företaget förväntar sig av arbetstagaren. Då en nyanställd börjar får denne en kort introduktion som kan sammanfattas i följande beskrivande citat:

”vi har en inskolningsansvarig som har en genomgång, sen får de en plocklista i handen och får börja plocka”

Själva introduktionen med den inskolningsansvarige tar ca 10-15 minuter och mer anser respondenten inte behövs då de har ett "lätt system". Personalen får lära sig mycket av arbetet själva och erbjuds ingen vidareutbildning, men då de arbetat ett tag kan de erbjudas andra arbetsuppgifter.

Företaget använder sig som tidigare nämnts av bemanningspersonal vid enstaka tillfällen. Respondenten anger att bemanningspersonalen till en början ofta presterar bättre än den egna timanställda personalen då bemanningspersonalen ofta har tidigare erfarenhet av lagerarbete, men efter ett tag presterar den egna personalen på en högre nivå. Förmodad anledning till detta beskrivs i följande citat:

"Bemanningspersonalen jobbar på olika ställen och de bryr sig inte lika mycket"

Företag C menar att inskolningstiden är ca två dagar innan personalen presterar på en bra nivå. Inskolningen sker genom en arbetsplatsintroduktion med tillhörande rundtur samt introduktion av tekniska system och plock- packrutiner. Då företaget i stor utsträckning anlitar bemanningspersonal är inskolningstiden relativt kort – detta då personalen normalt har tidigare erfarenhet av lagerarbete. Vad gäller annan utbildning sker detta inte på någon regelbunden basis, utan vid behov då det exempelvis görs uppdateringar i de tekniska systemen. Det erbjuds dock viss kompetensutvecklande utbildning för att kunna utföra svårare arbetsmoment – exempelvis vissa monteringsarbeten som utförs inom e-handelsverksamheten.

För att minimera behovet av inskolning och maximera prestationen väljer företaget i stor utsträckning att anlita samma personal från bemanningsföretaget - med andra ord den personal som visat sig fungera bäst i arbetet. Vid betydande arbetstoppar, då det normalt behövs ca 39 personer på plats, är det dock svårt att enbart bemanna upp med erfaren personal. Vid dessa tillfällen kommer det ofta in ny personal – vanligtvis runt sex personer - och dessa måste alltså läras upp under den tid då det är maximalt att göra, vilket innebär en utmaning.

Kompensation

Nyckeltal: Arbetskostnad

	Företag A	Företag B	Företag C
Löneskillnader tim/fast	Ja	Nej	Ja, liten

Tabell 5 Förenklad redovisning av intervju svaren – Kompensation

Företag A anger att det finns en rejäl löneskillnad mellan fast- och timanställd personal. De fastanställda brukar normalt ha en högre lön per timme. En anställd får högre lön om denne arbetar en längre tid i företaget och presterar bra. På så sätt skapar företaget incitament för sin personal att stanna längre och prestera bättre.

Företag B har små eller inga löneskillnader mellan den fasta och temporära personalen. De menar att den fasta personalen har det bättre genom att ”*de fasta har en tryggare arbetsform*”.

Företag C har en liten löneskillnad mellan den fasta och temporära personalen där den fast personalen tjänar något mer.

Motivation:

Nyckeltal: Arbetskostnad

	Företag A	Företag B	Företag C
Möjlighet till befordran	Ja	Ja	Ja
Uppmuntran/utvärdering/utvecklingssamtal	Ja, utvärdering en gång i månaden.	Nej	Ja, fasta
Bonusar (monetära och icke-monetära)?	Ja, icke-monetära	-	Nej
Löneavdrag vid upprepade misstag	Nej	Nej	Nej

Tabell 6 Förenklad redovisning av intervjusvaren – Motivation

Företag A har ett avstämningssamtal med sina medarbetare en gång i månaden. Syftet med samtalet är att följa upp medarbetarens arbetsprestation och sätta ett mål för nästa månad. Företaget tillämpar icke-monetära bonusar, t.ex. biobesök eller gratislunch för den grupp anställda som uppfyllt en viss målsättning. På så sätt motiverar man medarbetarna att fungera bra som grupp och ta ansvar för gruppens arbetsprestation. Ett annat sätt genom vilket medarbetaren kan motiveras är möjligheten att få arbeta med mer avancerade arbetsuppgifter. Eftersom företaget hela tiden växer skapas det fler tjänster och de som är duktigast kan få tillträda dessa tjänster. Företaget tillämpar inte några löneavdrag eller andra åtgärder vid upprepade misstag från anställdas sida.

Företag B öppnar möjligheter för nyanställda att avancera. De är tydliga med att de som anställs kanske börjar som plock- och packpersonal - men senare finns andra möjligheter eftersom företaget växer och blir större. Det kan då finnas möjlighet till andra arbetsuppgifter, som t.ex. kundkontakt.

Att föra målsamtal, arbeta med utvärderingar och liknande hoppas företaget kunna få mer tid till framöver. Det har hittills gjorts i begränsad utsträckning men respondenten hoppas kunna göra detta på mer regelbunden basis i framtiden, med all personal. Ingen form av bestraffning tillämpas, men vid upprepade fel kan det hända att personen i fråga, om det handlar om en timanställning, inte får vara kvar i företaget på sikt (se personalomsättning).

Företag C erbjuder sin personal möjligheter att avancera - t.ex. genom att bli arbetsledare för gruppen som jobbar med plock och pack inom e-handelsverksamheten. Enligt företagets policy hålls regelbundna samtal med den fast anställda personalen. För bemanningspersonalen blir detta dock inte aktuellt då företaget inte har något personalansvar för dessa.

Förtaget har vidare inga utbredda former av belönings- eller straffsystem.

Utvärdering:

Nyckeltal: Sjukfrånvarokostnad, Kundnöjdhet, Produktivitet

	Företag A	Företag B	Företag C
Hantering av frånvaro	Ej ersätta personal dvs. vara för få/ta in timpersonal	Ej ersätta personal dvs. vara för få/ta in timpersonal/bemannning	Ej ersätta personal dvs. vara för få/ta in bemanning
Vem står för kostnaden, egen timanställning/ bemanningspersonal	Företaget <i>(använder ej bemanningstjänst)</i>	Timanställning står företaget Bemanningsföretaget står för kostnaden	Fast företaget Bemanningsföretaget står för kostnaden
Skillnad fast/tillfäll anställ	Nej, standardfrånvaro 2-3%	Ja, hög vid tillfälligt och låg vid fast	Nej, standard
Transportskador	Försumbart	Försumbart	Försumbart
”Felpack”	Försumbart	Försumbart	Försumbart
Leveranstid	1-3 arbetsdagar	Inom 5 arbetsdagar	2-4 arbetsdagar
Leveranser i tid	De flesta	Försumbart med förseningar då de har relativt lång leveranstid	Generellt ja, men inte alla
Prestationsmål anställda	Används ej, subjektiva bedömningar	Order/timma	Ordrar som skickas ut i tid

Tabell 7 Förenklad redovisning av intervjuvaren – Utvärdering

Företag A har en sjukfrånvaro som ligger på ca 2-3 % per år, vilket enligt företaget är en standardnivå inom branschen. Vid sjukskrivningar tas vanligen timanställd personal in som ersättare och företaget uppger att det är lätt att hitta en ersättare för den som blir sjuk. Eftersom företaget inte anlitar bemanningsföretag får de själva stå för sjukersättning till de anställda som är sjuka. Företaget upplever inte att det finns någon större skillnad i sjukfrånvaro mellan tim- och fastanställda.

Företaget upplever att det är svårt att få en uppfattning om antalet transportskador och fel i leveranser då detta främst uppmärksammas om kunden kommer in med klagomål. Företaget upplever vidare att det är få order som levereras fel eller skadas vid transport. Uppföljning av arbetsprestationen hos lagerpersonalen sker genom att man uppskattar antalet ”felplock och felpack” på individnivå.

Företag B hanterar sjukskrivningar genom att ibland låta personalen gå kort och ibland ta in ersättare (ca 50/50). Om någon är frånvarande en dag hinner man dock oftast med att utföra arbetet under nästkommande dag, eftersom man har en relativt lång leveranstid på fem dagar.

I de fall företaget väljer att ta in en ersättare vid sjukskrivning använder man sig oftast av egen timanställd personal, men i akuta lägen händer det även att bemanningspersonal tas in. Då den egna personalen blir sjuk står företaget för sjukfrånvarokostnaden. När det gäller bemanningspersonal skickar bemanningsföretaget en ersättare eller så betalar företaget inte något alls - dvs. bemanningsföretaget står för sjukfrånvarokostnaden.

Företaget uppger att timpersonalen har en betydligt högre sjukfrånvaro än den fasta personalen men har inga exakta siffror på detta. Vad företaget tror att detta beror på illustreras i citatet nedan:

”Alla timmisar bryr sig inte lika mycket, jag kanske bara haft otur och valt fel personer”

Vad gäller leveranssäkerheten och ev. transportskador anser sig företaget ligga på en bra nivå. Det är inte mycket som skickas fel eller blir skadat och med företagets långa leveranstid är det sällan något som blir försenat.

Avseende prestationsmätning av personalen mäter företaget i dagsläget antal ordrar/person på individnivå men vill hellre mäta, och håller på att tekniskt ta fram verktyg för att mäta, antalet orderrader/person eller antalet paket/person då detta mått skulle vara mer relevant enligt respondenten (citat nedan).

”Vi mäter antalet order per timma men vi vill mäta antalet rader/timma eller ännu bättre antalet paket per timma; då man hämtar 40 st av samma vara måste det vara mer värt än 1”

Företag C har inte mycket sjukfrånvaro och ser inte några utbredda skillnader mellan fast och tillfällig personal. De har en flexibel bemanningslösning som vid sjukfrånvaro innebär att de genom bemanningsföretaget kan få in ersättare med kort varsel. De har, som nämnts, även möjlighet att ”låna” personal från centrallagret om det skulle uppstå ett akut behov. Företaget väljer att ta in ersättare i ca 70 % av fallen då någon blir sjuk och valet är helt beroende av den aktuella ordervolym – skulle denna ligga under vad som förutspått tar företaget inte in ersättningspersonal. Bemanningsföretaget tar kostnaden vid en eventuell sjukskrivning i bemanningspersonalen och företaget står för kostnaden då den egna fastanställda personalen blir sjuk.

Företaget bedömer inte att de har mycket felplock eller transportskador, men leveranser kan ibland bli sena. Detta kan bero på att företaget i sin tur inte fått varorna från sitt lager i tid, men även på diverse andra interna problem. Att leveranserna sker i tid menar företaget är en viktig faktor vad gäller kundnöjdheten och företaget jobbar för att få ner antalet förseningar.

Tidigare har företaget arbetat med olika effektivitetsmått, men de har nu valt att gå ifrån detta. Man kunde nämligen se att detta fick till konsekvens att olika grupper i arbetsstyrkan jobbade mer ”för sig själva” och därför har man nu istället valt att främst fokusera på att mäta leveranser i tid från e-handelsverksamheten.

7 ANALYS

7.1 Analys av empiriska data

I denna studie har vi till analysen av inhämtad data valt att fokusera utvärderingsparametrarna *flexibilitet kostnad, kvalitet och leverans*. Ahmand & Schroeder (2003) som undersökt HRM-metoder i operativ verksamhet föreslår att en utvärdering av tillämpade HRM-metoder kan ske genom att uppskatta verksamhetens prestationer inom dessa områden.

Som ytterligare stöd för analysen har vi valt att diskutera konsekvenserna av valda HRM-metoder utifrån ett antal nyckeltal kopplade till personalen och dess arbete; *rekryteringskostnad, inskolningskostnad, utbildningskostnad, arbetskostnad, sjukfrånvarokostnad, uppsägningskostnad, produktivitet och kundnöjdhet*. Dessa behandlas löpande i texten.

7.1.1 Flexibilitet

Strategisk HRM har definierats som de metoder och policys som säkerställer att ett företags mänskliga resurs bidrar till att uppfylla företagets långsiktiga mål (Huselid, 1997). Företagen i studien upplever en hård konkurrens inom sin bransch. De försöker därför planera sin verksamhet för att bli mer kostnadseffektiva och få en högre produktivitet. (Anell, Willson, 2000). Med tanke på detta mål har fungerande och flexibla bemanningslösningar en stor betydelse för att bedriva verksamheten effektivt (Sehgal, 2009). Valfungerande lösningar på bemanningsfrågan innebär en stor konkurrensfördel för företagen (Pfeffer, 1994). Samtliga undersökta företag planerar sin bemanning för att se till att det finns tillräckligt med personal på plats för att klara av den förväntade arbetsbördan.

I vår undersökning har vi utifrån respondenternas svar kunnat konstatera att det i den undersökta branschen finns stora variationer i arbetsbelastningen – i form av säsongrelaterade eller cykliska variationer i orderingången. Samtliga företag i undersökningen har som mål med sin personalplanering att undvika underbemanning eftersom det kan innebära ett eventuellt produktionsbortfall. Att ha personal innebär stora kostnader i form av löner, sociala avgifter, sjuklöner, försäkringar etc. (Johansson & Runsten, 2005). Samtliga undersökta företag hade därför samtidigt som mål att undvika överbemanning av personalen (Beauvallet & Houy, 2010). Anledning till det är att överbemanning, förutom höga kostnader, kan leda till lägre produktivitet hos den enskilde medarbetaren, medan underbemanning kan leda till bl a oönskad övertid (Oskarsson, Aronsson & Ekdahl 2006, Christopher 2010).

En effektiv personalplanering innebär därigenom en noggrann avvägning mellan den servicenivå som företagen strävar efter och kostnadsoptimering, vilket har en stor betydelse för företagets lönsamhet (Sehgal, 2009). Behovet av flexibilitet är därigenom en utmaning hos samtliga undersökta företag och som de löser på något olika sätt.

Företagen tillämpar intern och extern flexibilitet genom en blandning av olika personalgrupper - fast anställda, timanställda och/eller anställda via bemanningsföretag. I de undersökta företagen finns alltså en blandning av fast och tillfälligt anlitad personal – och därmed i viss utsträckning en kombination av både intern och extern flexibilitet. Att det ser ut på detta sätt i de undersökta företagen pekar på att verksamheten behöver denna blandning för att klara variationer i orderingången (Sehgal, 2009). För att åstadkomma en välfungerande, effektiv och flexibel bemanningslösning har personalen därför delats upp i en kärntrupp av personal anställda på lång sikt och en perifer grupp tillfälligt anställda (Atkinson, 1987).

Vi ser här hur de tillfälliga anställningarna i de undersökta företagen kännetecknas av lågt incitament eller möjlighet hos arbetstagarna att vara internt eller funktionellt flexibla. Detta i och med att anställningarna är begränsade både vad gäller tid, omfattning och ansvarsområde. De undersökta företagen har inte för avsikt att fastanställa på heltid, men behöver denna personalgrupp för att utföra arbete under viss tid. Arbetet kräver inte någon specifik kunskap utan de anställda förväntas i mångt och mycket vara produktiva utan vidare investeringar från företagets sida. Den externa flexibiliteten i de undersökta företagen representeras därigenom av de tillfälligt anställda (Lepak & Snell, 2003).

De fast anställda utgör en grupp av medarbetare som är mer mobila, hanterar fler arbetsområden (exempelvis administration), har större ansvar samt är mer engagerade i verksamheten. De undersökta företagen investerar här i utbildning och en mer långsiktig relation mellan arbetsgivare och arbetstagare. Vid behov kan ledningen i de undersökta företagen lösa personalbehovet med fast anställda till den del som arbetsvolymen tillåter det. Den interna flexibiliteten i de undersökta företagen representeras därmed av de fast anställda (Lepak & Snell, 2003).

I vår undersökning kan vi konstatera att tillfälligt anställda utgör den största personalgruppen i samtliga undersökta företag. Förklaringen till detta kan kopplas till företagets övergripande strategi (Chênevert & Tremblay, 2009) och den externa affärsmiljön (Lim, 2012). Den affärsmiljö som de undersökta företagen verkar inom karaktäriseras av stora svängningar i arbetsingången vilket ställer krav på en framförallt numerärt flexibel arbetsstyrka. Extern flexibilitet och tillfälliga anställningar blir här ett sätt att anpassa företagets verksamhet och hanteringen av personalresursen med hänsyn till den externa affärsmiljön.

7.1.1 Kostnad

Företagen satsar alltså främst på extern flexibilitet och de hårdare, kostnadsbesparande HRM-metoder som normalt förknippas med denna flexibilitetsansats (Lepak & Snell, 2003). Utifrån respondenternas svar kan vi fastställa att företagen lägger ner mycket begränsade resurser på HRM-systemets delar; *rekrytering, urval, utbildning, compensation, motivation och utvärdering* när det kommer till den tillfälligt anlitate personalen. Detta visar sig bl a i form av förenklade rekryteringsprocesser och korta till obefintliga inskolningstider.

Orsaken till detta finner vi i arbetets karaktär och de krav på färdigheter som ställs på medarbetarna utifrån de affärsprocesser som utförs (Serpell & Ferrada, 2007, Lepak & Snell, 1999). Att arbetet är standardiserat och av enklare art påverkar här vilka HRM-metoder som

tillämpas. Då personal i detta fall är relativt lätt att hitta, inskola och ersätta vid behov läggs begränsade resurser på HRM-systemets delar när det gäller den tillfälligt anlitade personalen.

Företagen har generellt högre arbetskostnader för fast anställda, då dessa har förmånligare arbetsvillkor i form av högre löner, sociala avgifter och ersättning vid sjukfrånvaro. Tillfälligt anlitad personal ger de undersökta företagen fördelen av att inte ha några fasta kostnader för personalen när arbetsingången är lägre, vilket minskar den totala arbetskostnaden (Carvalho et al, 2007). Företaget undviker på så sätt också kostnader för uppsägning av fast anställd personal p g a arbetsbrist vid nedgångar i produktionsvolymen.

Utifrån respondenternas svar kan vi sluta oss till att anledningen till varför de undersökta företagen använder tillfälliga anställningar är för att på så vis kunna skydda den fast anställda personalen från arbetslöshet när efterfrågan tillfälligt minskar, eftersom de då kan minska antalet timmar som erbjuds till de tillfälligt anställda. Samtidigt behöver de undersökta företagen inte utöka den fast anställda personalen vid en tillfälligt ökad produktionsvolym, eftersom de då kan anlita fler tillfälligt anställda. På så sätt uppnår de undersökta företagen en flexibel och kostnadseffektiv lösning av bemanningsfrågan (Gramm & Schnell, 2001, Valverde et al., 2000).

Vi kan se hur personalen i de undersökta företagen har delats upp i olika grupper; fast och tillfälligt anställda (Atkins, 1987) och hur olika HRM-metoder används för att hantera respektive personalgrupp (Kalleberg, 2001, Tsui, 1995). Förklaringen till en sådan tydlig uppdelning av personalen kan antas vara att företagen har olika förväntningar och krav på respektive personalgrupp (Tsui, 1995). Som ovan nämnts läggs mycket begränsade resurser på den tillfälligt anlitade personalen. Att den fast anställda personalen generellt får genomgå en noggrannare rekryteringsprocess och att de erbjuds vissa utvecklingsmöjligheter i form av arbete med administrativa arbetsuppgifter och möjlighet till utbildning visar att de undersökta företagen har en mer långsiktig satsning på de fast anställda (Lepak & Snell, 2003). Den interna flexibiliteten i de undersökta företagen representeras därigenom av en mer långsiktig, ömsesidig satsning på förhållandet mellan företag och medarbetare och tillämpas för de fast anställda, medan den externa flexibiliteten i stort syftar till att minimera personalkostnader och ömsesidigt beroende och tillämpas för de tillfälligt anställda (bl a Carvalho & Cabral-Cardoso, 2007).

Vi kan i vår analys se hur de hårdare HRM-metoder som används vid hanteringen av den tillfälligt anställda personalen får en rad negativa konsekvenser - som potentiellt också kan medföra ökade kostnader för företagen. Exempelvis är sjukfrånvaron generellt högre i den tillfälligt anlitade personalen. Förklaringen till detta menar vi är att denna personalgrupp i större utsträckning saknar motivation och lojalitet, då det inte finns något långsiktigt band mellan den anställde och företaget (Sánchez & Toharia, 2000 och Angeles Díaz-Mayans & Sánchez, 2004). Att frånvaron är lägre hos den fast anställda personalen kan möjligen kopplas till att det här finns ett mer långsiktigt band mellan arbetstagaren och arbetsgivaren, att det ansvar som ligger på den anställde är större, att formell utvärdering sker i större utsträckning och att motivationen därmed är högre (Calvaho, 2007).

Att de undersökta företagen lägger mindre resurser på rekryteringen av tillfälligt anlitad personal ökar också risken att företaget anlitar medarbetare som passar mindre bra i

verksamheten, vilket kan leda till minskad produktivitet och högre personalomsättning (Murphy & Poist, 1993). För att personal ska kunna fungera bra och behållas i verksamheten under en längre tid måste deras attityd, värderingar och beteende passa med företagens. För att säkerställa detta måste företagen genomföra en noggrann rekrytering som innebär ökade rekryteringskostnader (Ahmand & Schroeder, 2003). Detta görs i begränsad utsträckning i de undersökta företagen, vilket kan leda till att arbetstagare som är mindre lämpliga kommer in i verksamheten. För de fast anställda lägger företagen ner mer omfattande resurser på rekryteringen. Då dessa anställningar är långsiktiga ökar behovet att säkerställa att personen i fråga kommer att fungera i jobbet – som också är bredare, mer ansvarsfullt och ställer högre krav vad gäller tidigare erfarenhet, utbildning och personliga egenskaper.

Förenklade rekryteringsförfaranden bidrar även till en högre personalomsättning och därmed förknippade kostnader, som nyrekrytering och inskolning (Murphy & Poist, 1993). Detta samband ser vi tydligt i samtliga undersökta företag där enkla rekryteringsförfaranden för tillfälligt anställda leder till att personalomsättningen i denna personalgrupp är högre. I vår undersökning kan vi exempelvis se att personalomsättningen är högre i Företag B som i stor utsträckning använder sig av fysiska tester (provjobb) för att anställa. Detta är ett anställningsförfarande som Murphy & Poist (1993) kopplat till hög personalomsättning. Företag A som använder sig av en mer traditionell rekrytering, med intervjuer och referenstagning, har en lägre personalomsättning,

Inskolningstiden har också betydelse för personalomsättningen och de kostnader som därmed kan tillkomma. Murphy & Poist (1993) har i sina studier påvisat att personalomsättningen är avhängig av inskolningstiden, där kortare inskolningstid ger en högre personalomsättning och vice versa. I vår studie kan vi se att Företag B, vilket tillämpar en kortare inskolningstid, också har en högre personalomsättning medan Företag A, som har en längre inskolningstid, inte har lika hög personalomsättning. Två av företagen i studien har dock en relativt positiv syn på personalomsättning. En förklaring till detta är att arbetskostnaden för denna personalgrupp på så vis kan hållas nere. Då arbetsuppgifterna är enkla bedömer företagen vidare att inskolning av ny personal inte utgör någon stor kostnad och ny personal kan därför enkelt tas in i verksamheten.

7.1.2 Kvalitet

Kvalitet i det arbete som utförs är av stor betydelse för bl a kundnöjdheten.

Kundnöjdhet är ett viktigt mått för de undersökta företagen som alla arbetar med tjänster, direkt mot kund. Utifrån respondenternas svar kan vi konstatera att kundnöjdheten i samtliga företag är hög: antalet transportskador och fel i leveranser är relativt litet, leveranstider hålls och kundklagomålen är få.

Kvalitet hör normalt ihop med hur bra företagets operativa arbete utförs. Det finns även ett samband mellan de HRM-metoder som tillämpas inom företaget och hur väl den operativa verksamheten fungerar (MacDuffie, 1995, Youndt et al, 1996). Kvalitet i det utförda arbetet styrs av anställdas beteende som i sin tur är en konsekvens av hur företaget väljer att hantera sin personal och strukturera det operativa arbetet (Becker & Huselid, 1998). Samtliga företag uppger i sina svar att fastanställda generellt utför arbetet med bättre kvalitet. Detta menar vi

kan bero på att denna personalgrupp är mer nöjd med sin arbetsituation då de har bättre arbetsvillkor i form av en tryggare anställning, högre löner och bättre utvecklingsmöjligheter (Min 2007). Detta i sin tur medför att de blir mer lojala med arbetsgivaren och mindre benägna att söka sig bort från företaget. Detta leder i sin tur till att denna personalgrupp blir kvar en längre tid i företaget, har möjlighet att lära sig utföra arbetet så effektivt som möjligt samt känner ett större ansvar för verksamheten (Guthrie, 2001).

Att fast anställda är mer nöjda med sin arbetsituation bidrar således till att personalomsättningen i denna personalgrupp är lägre än i den tillfälligt anlitade personalen (Lepak & Snell, 2003). Vi har tidigare konstaterat att fast anställda i de undersökta företagen förknippas med intern flexibilitet. Vi kan därmed dra slutsatsen att den interna flexibiliteten generellt förknippas med bättre arbetsvillkor, mer engagerad och motiverad personal och som en följd av detta bättre kvalitet i det utförda arbetet.

Att det objektiva måttet på kundnöjdheten ändå var gott, trots att företagen i stor utsträckning förlitar sig på tillfälligt anlitad personal, menar vi kan förklaras av arbetets enklare karaktär (Lepak & Snell, 1999) och att eventuella subjektiva bedömningar av bristande motivation etc i den tillfälligt anlitade personalen ändå inte ger några betydande mätbara negativa konsekvenser för verksamheten vad gäller kvaliteten.

7.1.3 Leverans

Leverans hör tätt ihop med kvalitet och kundnöjdhet, men även i viss mån med produktivitet.

En flexibel bemanningslösning spelar här en avgörande roll för företagen när det gäller att hantera svängningar i orderingången och att ha tillräckligt med personal på plats för att klara av de leveranstider som har utlovats till kund.

Utifrån respondenternas svar kan vi se att trots att samtliga respondenter uppskattar att de flesta varor levereras i tid är leveranstiden kortast i Företag A. Företag A tillämpar intern flexibilitet i högre grad än de andra företagen då de har en större andel fastanställda i sin personal. Som nämnts ovan, styrs kvaliteten i det utförda arbetet av anställdas beteende som i sin tur är en konsekvens av hur företaget väljer att hantera personalresursen och strukturera det operativa arbetet (Becker & Huselid, 1998). Vi kan då anta att det faktum att företag A tillämpar intern flexibilitet i högre utsträckning leder till att företaget har bättre leveranstider – genom att de fast anställda kan jobbet bättre, känner större motivation och ansvar och därmed utför arbetet mer effektivt (Guthrie, 2001, Sánchez & Toharia, 2000, Angeles Díaz-Mayans & Sánchez, 2004). Ovanstående kan dock även bero på att företag A har minst antal ordar jämfört med de andra företagen. Trots detta tyder den korta leveranstiden på att det operativa arbetet utförs bättre i företag A, vilket i sin tur borde tyda på att intern flexibilitet medför att arbetet utförs mer effektivt.

Att säga något entydigt om produktiviteten i de undersökta företagen är dock svårt. Analysen av expedierade ordrar tyder samtidigt på att produktiviteten var högre då företagen i större utsträckning använde sig av tillfälligt anlitad personal, vilket skulle tyda på att den ökade flexibilitet som därigenom uppnås ändå främjar produktiviteten (Guthrie, 2001, Roca-Puig et al, 2008) och att arbetets enklare karaktär gör att även tillfälligt anlitad personal snabbt kan uppnå hög produktivitet (Lepak & Snell, 2003).

7.2 Konsekvenser av extern respektive intern flexibilitet – en sammanfattning

I vår analys har vi kunnat se att extern flexibilitet och de hårdare HRM-metoder som förknippas med denna ansats leder till en högre personalomsättning (i den tillfälligt anlitade personalen) med lägre nivåer av motivation i arbetet och lojalitet med arbetsgivaren (Calvaho, 2007). Detta visade sig i något fall bl a i form av högre frånvaro samt bristande engagemang i arbetet. Förklaringen till detta kan antas vara att de undersökta företagen väljer att investera mindre i denna personalgrupp (Lepak & Snell, 2003). Förenklade rekryteringsförfaranden av tillfälligt anlitad personal kan tänkas leda till att mindre passande/engagerad personal kommer in i verksamheten. Detta bidrar till den relativt höga personalomsättningen och därmed förknippade kostnader (Ahmand & Schroeder, 2003). Värt att notera i sammanhanget är dock att längre inskolningstider bidrog till att minska personalomsättningen i de undersökta företagen. Då kostnaderna för rekrytering och inskolning/utbildning är låg och tillfällig personal är lätt att ersätta var personalomsättningskostnader dock inget som företagen såg särskilt allvarligt på.

Vi har vidare kunnat se att den externa ansatsen till flexibilitet även leder till positiva konsekvenser för företagen som arbetsgivare. Den relativt höga personalomsättningen bland tillfälligt anställda gör att företagen ges möjlighet att behålla den bästa personalen och avsluta de personer som företagen är mindre nöjda med (Huselid, 1995). Samtliga undersökta företag såg fastanställning som ett sätt att belöna de tillfälligt anlitade som utfört sitt arbete bäst. Ett erbjudande om fast anställning innebär - i två av tre undersökta företag - en högre lön, möjlighet till vidareutbildning och nya arbetsuppgifter. Även bland anställda via bemanningsföretag användes personalomsättning som ett sätt att välja ut de bästa medarbetarna.

Den relativt höga personalomsättningen bland tillfälligt anställda har även en annan fördel. Den medför att den individuella arbetskostnaden kan hållas nere. Den totala arbetskostnaden minskar också i och med att antalet anställda kan anpassas efter efterfrågan och överbemanning därmed undviks (Oskarsson, Aronsson & Ekdahl 2006, Christopher 2010). Arbetsgivaren drabbas heller inte av uppsägningskostnader om/när arbetsingången skulle minska. I de fall personalresursen outsourcates till bemanningsföretag befrias arbetsgivaren vidare från sjukfrånvarokostnader och arbete med att hitta ersättare vid frånvaro.

När det gäller den interna flexibiliteten och de mjukare HRM-metoder som förknippas med denna ansats har vi kunnat se att detta leder till en lägre personalomsättning (i den fast anlitade personalen) med högre nivåer av motivation i arbetet och lojalitet med arbetsgivaren. Detta visade sig i något fall bl a i form av lägre frånvaro samt större engagemang i arbetet. Ett mer noggrant rekryteringsförfarande av fast anställd personal kan antas leda till att mer kunnig, passande och engagerad personal kommer in i verksamheten. Samtliga företag uppgav att personalomsättningen hos fastanställda är mycket låg. Detta menar vi är en effekt av den interna flexibiliteten, som ökar medarbetarens lojalitet gentemot den arbetsgivare som satsar på de anställdas vidareutveckling. Mer ansvarsfulla arbetsuppgifter, fler motiverande

tekniker (som exempelvis individuell utvärdering i form av utvecklingssamtal), högre löner samt att personer i denna personalgrupp inte lika lätt kan ersättas av annan personal kan antas bidra till den lägre personalomsättning som finns bland de fast anställda.

Vidare har vi noterat att intern flexibilitet leder till bättre kvalitet i det utförda arbetet. Trots detta föredrar de undersökta företagen att främst tillämpa den externa flexibilitetsansatsen, vilket tyder på att företagen prioriterar kostnadsoptimering i sin personalpolitik. Orsaken till detta kan vara att företagen inte har hunnit uppleva de negativa konsekvenserna som extern flexibilitet kan innebära, exempelvis försämrad kvalitet av det utförda arbetet. Anledning till detta kan antas vara att företagen befinner sig i utvecklingsfas med en ökad produktionsvolym. Arbetets enklare karaktär med mer standardiserade arbetsuppgifter där kvaliteten ändå är relativt lätt att styra kan troligen också spela in här (Lepak & Snell, 2003). I vår analys kunde vi också se att ju större företaget var och ju mer standardiserade och okvalificerade arbetsuppgifterna var, desto mer valde företagen att erbjuda tillfälliga anställningar: Företag C var störst och hade enbart tillfälligt anställda via bemanningsföretag medan Företag A var minst och hade den största andelen fastanställda.

I de undersökta företagen är kravet på utbildning och specifik kunskap hos den tillfälligt anlidade personalen låg. I icke kunskapsintensiva branscher är extern flexibilitet vanligt förekommande och det är också här som man funnit att den externa ansatsen till flexibilitet lönar sig bäst (Lepak & Snell, 2003). Det kan förklara varför de undersökta företagen har valt att främst satsa på denna lösning. Det blir ett sätt för de undersökta företagen att minimera de totala personalkostnaderna. Vidare gör företagen troligen bedömningen att de tillfälligt anställdas engagemang inte heller är nödvändigt för verksamhetens långsiktiga överlevnad och framgång (Tsui, 1995). Då arbetet är relativt standardiserat och av enklare karaktär upplever företagen sannolikt inte att satsningen på extern flexibilitet riskerar att skada verksamheten på längre sikt - exempelvis genom att det organisatoriska lärandet eller utvecklingen av nya viktiga kunskaper hämmas (Ahmand & Schroeder, 2003).

Att de undersökta företagen inte i större utsträckning satsar på intern flexibilitet menar vi beror på att detta inte lönar sig i förekommande fall. Intern flexibilitet har visat sig vara ett framgångskoncept i kunskapsintensiva företag, där fasta anställningar leder till ökat engagemang hos medarbetarna och vinster för företaget, såsom ökad lönsamhet (Roca-Puig et al, 2008). I de undersökta företagen, som inte kan anses vara kunskapsintensiva, ger istället extern flexibilitet och tillfälliga anställningar positiva effekter som ökad kapacitetsanpassning och därigenom minskade personalkostnader (och ökad lönsamhet) (Roca-Puig et al, 2008).

8 SLUTSATSER

Syftet med denna uppsats var att skapa en ökad förståelse för de konsekvenser som interna respektive externa ansatser till bemanningsflexibilitet och därtill hörande HRM-metoder får för verksamheten avseende flexibilitet, kostnad, kvalitet och leverans.

Vi har i denna studie funnit stöd för att verksamhetens karaktär är av stor betydelse för vilken flexibilitetsansats som företagen väljer att tillämpa. Då arbetsuppgifterna som ska utföras är av enklare art och det inte finns några större krav på utbildning eller annan specifik kunskap väljer de undersökta företagen att satsa främst på extern flexibilitet. Detta då tillfälliga anställningar lönar sig bäst i verksamheter som är mindre kunskapsintensiva (Lepak, Takeuchi & Snell, 2003). Stora svängningar i produktionsvolymen hos företagen kräver vidare stor flexibilitet i bemanningen och den externa ansatsen blir här ett sätt att klara denna utmaning på ett kostnadseffektivt sätt genom ökad kapacitetsanpassning och effektivitet. Extern flexibilitet blir på så vis ett sätt för de undersökta företagen att minska de totala personalkostnaderna.

Vidare har vi funnit stöd för den omfattande teori som menar att tillämpade HRM-metoder får konsekvenser för verksamheten. Vi menar att vi i denna studie har kunnat se att använda HRM-metoder (exv. ett förenklat rekryteringsförfarande) påverkar medarbetaren (exv. genom bristande motivation) och att dennes beteende i sin tur påverkar verksamheten (exv. genom lägre kvalitet i det utförda arbetet eller genom ökade kostnader för personalomsättning) (Dyer & Reeves, 1995).

I vår studie har vi kommit fram till att trots att extern flexibilitet är förknippat med hårdare HRM-metoder och sådana negativa konsekvenser av detta som t ex hög personalomsättning, lägre lojalitet och avsaknad av motivation bland de tillfälligt anställda innebär den, ur ett ledningsperspektiv, övervägande positiva konsekvenser i branscher med relativt enkla och okvalificerade arbetsuppgifter - som exempelvis lagerverksamhet. Extern flexibilitet ger företagen möjlighet att minimera personalkostnader och lösa bemanningsfrågan ett på flexibelt sätt genom att undvika över- eller underbemanning vid stora variationer i ordergången eller vid sjukfrånvaro.

I de undersökta företagen kunde vi inte påvisa några objektivt negativa konsekvenser av bristande motivation, lägre lojalitet eller hög personalomsättning hos den tillfälligt anlitade personalen. På utvärderingspunkter som produktivitet, leveranser i tid eller kundklagomål låg samtliga företag bra till. Anledningen till detta menar vi är att arbetets relativt enkla karaktär gör att eventuella subjektiva bedömningar av bristande motivation etc. ändå inte ger några betydande mätbara negativa konsekvenser för verksamheten.

Trots att intern flexibilitet generellt förknippas med mer positiva sätt att se på personalresursen och hur den förvaltas har vi kommit fram till att det inom den bransch som de undersökta företagen verkar inte går att lösa behovet av flexibilitet på ett tillfredställande

sätt med enbart denna ansats. Den interna flexibilitetsansatsen värderas heller inte lika högt i en bransch med enklare arbetsuppgifter där personal är relativt lätt att hitta och ersätta vid behov. Kravet på specifik och/eller bred kunskap är överlag låg och även om lojalitet och motivation hos arbetstagaren spelar en viss roll är detta värden som normalt skattas högre i kunskapsintensiva branscher (Lepak & Snell, 1999).

Inom lagerverksamhet innebär en flexibel bemanningslösning en blandning av intern och extern flexibilitet. Ur ledningens perspektiv används dessa två ansatser också som ett verktyg för att rekrytera och behålla de bästa medarbetarna, detta då det enbart är de som presterar bäst som erbjuds en fast anställning.

8.1 Diskussion och förslag till fortsatt forskning

I denna studie har vi kommit fram till att extern flexibilitet och hårda HRM-metoder kan medföra konsekvenser för verksamheten som generellt anses negativa, men att företagen väljer att använda dessa metoder då det ur ett ledningsperspektiv ändå innebär övervägande positiva konsekvenser.

Detta är företagen troligen medvetna om och ser kanske egentligen ingen anledning att förändra några rutiner gällande hanteringen av tillfälligt anställda. En anledning till att företagen använder hårdare HRM-metoder i detta sammanhang skulle alltså kunna vara att mjukare metoder ändå inte skulle ge något bättre resultat.

Man kan också tänka sig att arbetets karaktär i sig – med osäkert timarbete och enkla arbetsuppgifter etc – gör att den personal som kommer in i verksamheten på detta sätt ändå har en benägenhet att söka sig vidare och att personalomsättning, bristande motivation och lojalitet på så vis är ett ”inbyggt” problem i branscher med enklare jobb och att detta är svårt att komma åt, även med mjukare HRM-metoder. Skulle ett företag med behov av extern flexibilitet ändå vilja satsa på att undvika dessa generellt negativa konsekvenser finns enligt vår uppfattning inget hinder för att företaget använder mer mjuka HRM-metoder och satsar mer resurser på den tillfälligt anlitade personalen för att uppnå detta resultat.

Denna studie har utförts som en kvalitativ undersökning med ett begränsat antal undersökningsobjekt. Det är därför möjligt att en mer omfattande undersökning skulle kunna bidra med ytterligare kunskap och infallsvinklar i det aktuella ämnet. Andra mönster skulle då möjligen kunna identifieras och andra slutsatser dras. HRM och flexibilitet är ett brett område och det finns troligen andra intressanta inriktningar av grundfrågan som skulle kunna undersökas i mer detalj – exempelvis hur svensk arbetsrätt påverkar hur bemanningen kan lösas eller hur tillämpade HRM-metoder upplevs ur ett medarbetarperspektiv.

Då vi inom tidsramen för detta arbete hade begränsade möjligheter att utföra en kvantitativt inriktad studie vore det intressant att titta vidare på vad en mer omfattande undersökning kan ge för resultat. En sådan studie skulle också ge möjlighet till generaliseringar.

REFERENSER

Ahmand S, Schroeder R (2003) The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, *Journal of Operations Management* Volume 21, Issue 1, January 2003, Pages 19–43

Aidarous, S; Plevyak, T; eCommerce; kapitel 2. Paul Levine Standards Development Director: 2005

ALDamoe, F. M. A., Yazam, M., & Ahmid, K. B. (2012). The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 75-88. doi: 10.5296/ijhrs.v2i1.1252

Angela Knox; Janet Walsh (2005), Organisational flexibility and HRM in the hotel industry: evidence from Australia, *Human Resource Management Journal*, 01/2005, Volume 15, Issue 1

Angeles Diaz-Mayans, Maria; Sanchez, Rosario (2004), Temporary employment and technical efficiency in Spain, *International Journal of Manpower*, 03/2004, Volume 25, Issue 2

Atkinson, J. (1987), "Flexibility or fragmentation? The United Kingdom labour market in the eighties", *Labour & Society*, Vol. 12 No. 1, pp. 87-105.

Autry C W, Daugherty P J (2003) Warehouse Operations Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction, And Coping Responses, *Journal Of Business Logistics* Volume 24, Issue 1, Pages 171–197, Spring 2003

Ax C, Johansson C, Kullén H (2009) Den nya ekonomistyrningen, *Upplaga 4*, Liber

Baird, Lloyd (1988), Managing two fits of strategic human resource management, *The Academy of Management review*, 1988, Volume 13, Issue 1

Barry C (2010) How to reduce warehouse management costs, *Multichannel Merchant*, 08/2010

Beauvallet, G., & Houy, T. (2010). Research on HRM and lean management: a literature survey. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 10(1), 14-33. doi: 10.1504/IJHRDM.2010.029444

Becker, Brian; Gerhart, Barry (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *The Academy of Management Journal*, 08/1996, Volume 39, Issue 4

Becker, B. E., & Huselid, M. A. 1998. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 16 (pp. 53-101). Greenwich, CT: JAI Press.

Beltrán-Martín, Inmaculada; Bou-Llugar, Juan C; Escrig-Tena, Ana B; Roca-Puig, Vicente (2008), External and internal labour flexibility in Spain: a substitute or complementary effect on firm performance?, *The international journal of human resource management*, 2008, Volume 19, Issue 6

Black Sandra E., Lynch Lisa M. How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity *The Review of Economics and Statistics* Vol. 83, No. 3 (Aug., 2001), pp. 434-445

Boon, C; Boselie, J.P.P.E.F; Dietz, G (2005), Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance, *Human Resource Management Journal*, 2005, Volume 15, Issue

Bryman A, Bell E (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2:2. Liber

Carvalho, Ana; Cabral-Cardoso, Carlos (2007), Flexibility through HRM in management consulting firms, *Personnel Review*, 04/2008, Volume 37, Issue 3

Catasús B, Högberg O, Johrén A (2012), *Boken om personalekonomi*, Upplaga 1:1, Författarna och Liber AB

Changhwan K, Sakamoto A Does Inequality Increase Productivity? *Work and Occupations*, 02/2008, Volume 35, Issue 1

Chênevert, Denis; Tremblay, Michel (2011), Between universality and contingency, *International Journal of Manpower*, 11/2011, Volume 32, Issue 8

Christopher, M (2010). *Logistics and Supply Chain Management*. Fourth edition. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Combs, James; Liu, Yongmei; Hall, Angela; Ketchen, David (2006), How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis Of Their Effects On Organizational Performance, *Personnel Psychology*, 2006, Volume 59, Issue 3

Conen, Wieteke S; van Dalen, Hendrik P; Henkens, Kène Ageing and employers' perceptions of labour costs and productivity *International Journal of Manpower*, 09/2012, Volume 33, Issue 6

de Koster R (2007) Design and control of warehouse order picking, *European Journal of Operational Research*, 2007, Volume 182, Issue 2

Delery, John E; Doty, D. Harold (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance... , *The Academy of Management Journal*, 08/1996, Volume 39, Issue 4

Demo, Gisela; Neiva, Elaine Rabelo; Nunes, Iara ; Rozzett, Kesia (2012), Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis, *BAR - Brazilian Administration Review*, 12/2012, Volume 9, Issue 4

Drago, Robert William Do efficiency wages explain dismissals? *Applied economics*, 1993, Volume 25, Issue 10

Dyer, Lee; Reeves, Todd (1995), Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?, *The International Journal of Human Resource Management*, 09/1995, Volume 6, Issue 3

E-handel växer kraftigt SvD 2010 8/5

Farmakis-Gamboni, Samantha; Prentice, David When does reducing union bargaining power increase productivity?: evidence from the Workplace... *The economic record*, 2011, Volume 87, Issue 279

Fevang E, Markussen S, Røed K; The Sick Pay Trap; *Journal of Labor Economics*; April 1, 2014

Flamholz E (1971) Should your organization attempt to value its human resources? *California Management Review*, Winter 71, Vol 14, Issue 2

Flamholz E, Bullen M, Hua W (2002) Human resource accounting; a historical perspective and future implications, *Management Decision*, Volume 40, Issue 10

Freyens, B, Oslington P Dismissal Costs and Their Impact on Employment: Evidence from Australian Small and Medium Enterprises; *THE ECONOMIC RECORD*, VOL. 83, NO. 260, MARCH, 2007, 1–15

Alex Linley Nicky Garcea , (2013), "Engaging graduates to recruit the best", *Strategic HR Review*, Vol. 12 Iss 6 pp. 297 – 301

Geary J F Employment Flexibility and Human Resource Management: The Case of Three American Electronics Plants, *Work Employment & Society* June 1992 vol. 6 no. 2 251-270

Goerke, Laszlo; Pannenberg, Markus; Trade union membership and dismissals; *Labour economics*, 2011, Volume 18, Issue 6

Gramm, Cynthia L; Schnell, John F (2001), The use of flexible staffing arrangements in core production jobs, *Industrial & labor relations review*, 2001, Volume 54, Issue 2

Gripman, Tom Secrets to cost justifying warehouse management systems *IIE Solutions*, 07/1997, Volume 29, Issue 7

Gröjer, J-E & Johansson U. (1996) *Personalekonomisk Redovisning och Kalkylering*, Stockholm: Arbetarskyddsmyndigheten

Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *The Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521. doi: 10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x

Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organisational Behaviour*, 19(S1), 649-664. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<649::AIDJOB970>3.0.CO;2-T

Guest, David; Conway, Neil (2011), The impact of HR practices, HR effectiveness and a strong HR system on organisational outcomes: a stakeholder perspective, *The international journal of human resource management*, 2011, Volume 22, Issue 8

- Guthrie, James P (2001), High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand, *The Academy of Management Journal*, 02/2001, Volume 44, Issue 1
- Huselid, Mark A (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *The Academy of Management Journal*, 06/1995, Volume 38, Issue 3
- Huselid, Mark A; Jackson, Susan E; Schuler, Randall S (1997), Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance, *The Academy of Management Journal*, 02/1997, Volume 40, Issue 1
- Hutchison, S., Kinney, N., & Purcell, J. (2002) Bringing Policies to Life: Discretionary Behaviour and the Impact on Business Performance. Paper presented at the Paper to be presented at the Bath Conference, University of Bath School of Management, 10-11 April, 2002
- Kalleberg, Arne L (2001), Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century, *British Journal of Industrial Relations*, 12/2001, Volume 39, Issue 4
- Ketkar, Sumita; Sett, P. K (2009), HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model, *The international journal of human resource management*, 2009, Volume 20, Issue 5
- Knox Angela; Walsh Janet (2005), Organisational flexibility and HRM in the hotel industry: evidence from Australia, *Human Resource Management Journal*, 01/2005, Volume 15, Issue 1
- Lepak, David P; Takeuchi, Riki; Snell, Scott A (2003) Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism... , *Journal of Management*, 2003, Volume 29, Issue 5
- Javalgi, Rajshekhar (Raj) G; Radulovich, Lori P; Pendleton, Glenna; Scherer, Robert F Sustainable competitive advantage of internet firms *International Marketing Review*, 12/2005, Volume 22, Issue 6
- Johanson U, Johrén A (2011), *Personalekonomi idag*, Upplaga 2:1, Författarna och Liber AB
- Johansson U, Skoog M (2007) *Verksamhetsstyrning – för utveckling, förbättring och förändring*, Upplaga 1, Liber
- Keller S B., Ozment J (2009), Research on personnel issues published in leading logistics journals, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 20 Iss 3 pp. 378 – 407
- MacDuffie, John Paul (1995), Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial & labor relations review*, 1995, Volume 48, Issue 2
- Irwin/McGraw-Hill, <http://www.cpp.edu/~wcweber/301/301slide/ch10301/sld003.htm> (2015)

- Marchington, Mick; Grugulis, Irena (2000), 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?, *The International Journal of Human Resource Management*, 01/2000, Volume 11, Issue 6
- Markussen, S; The individual cost of sick leave; *J Popul Econ* (2012) 25:1287–1306
- Milliman, John; von Glinow, Mary Ann; Nathan, Maria (1991), *Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory*, *The Academy of Management Review*, 04/1991, Volume 16, Issue
- Min H (2004) An examination of warehouse employee recruitment and retention practices in the USA, *International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management* Volume 7, Issue 4, 2004
- Min H (2007) Examining sources for warehouse employee turnover, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 06/2007, Volume 37, Issue 5
- Morris, S., & Snell, S. (2010). The evolution of HR strategy: adaptations to increasing global complexity. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 84-99). London: Sage.
- Murphy P, Poist R (1993) In search of warehouse excellence – a muliyvariate analysis of HRM, *Journal of Business Logistics*, 07/1993, Volume 14, Issue 2
- Ngo, Hang-yue; Loi, Raymond (2008), Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong, *The international journal of human resource management*, 2008, Volume 19, Issue 9
- Olofsdotter, Gunilla (2008) *Flexibilitetens främlingar - om anställda i bemanningsföretag*
- Oskarsson, B., Aronsson, H., & Ekdahl, B. (2013). *Modern logistik - för ökad lönsamhet. (4:e upplagan)* Malmö: Liber.
- Pfeffer, Jeffrey (1994), *Competitive Advantage Through People*, *California Management Review*, 01/1994, Volume 36, Issue 2
- Pfeffer, Jeffrey (1998), *Seven Practices of Successful Organizations*, *California Management Review*, 01/1998, Volume 40, Issue 2
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19(4), 95-108.
- Plant T; *eCommerce: formulation of strategy*; Prentice Hall; 2000
- Price A (2007) *Human Resource Management in a Business Context*, Thomson Learning
- Qu, Sandy Q; Dumay, John *The qualitative research interview Qualitative research in accounting & management*, 2011, Volume 8, Issue 3

- Sánchez, Rosario; Toharia, Luis (2000), Temporary workers and productivity: the case of Spain, *Applied economics*, 2000, Volume 32, Issue 5
- Schmitt B., 2003 *Customer Experience Management – A Revolutionary Approach to Connecting With Your Customers*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Schneider, Benjamin; Bowen, David E (1985), Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension, *Journal of Applied Psychology*, 08/1985, Volume 70, Issue 3
- Sehgal V (2009) *Enterprise Supply Chain Management: Integrating Best in Class Processes*, 1 edition, Wiley
- Serpell, Alfredo; Ferrada, Ximena (2007), A competency-based model for construction supervisors in developing countries, *Personnel Review*, 06/2007, Volume 36, Issue 4
- Snell, Scott A; Dean, James W, *Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective*, *The Academy of Management Journal*, 08/1992, Volume 35, Issue 3
- Subramony, Mahesh (2009), A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance, *Human resource management*, 2009, Volume 48, Issue 5
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. and Hite, J.P. (1995), “Choice of employee-organization relationship: influence of external and internal organizational factors”, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 13, pp. 117-51.
- Ulrich, Dave; Halbrook, Richard; Meder, Dave; Stuchlik, Mark; Thorpe, Steve (1991), Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage, *Human Resource Planning*, 06/1991, Volume 14, Issue 2
- van der Voordt Theo J. M. Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces *Journal of Corporate Real Estate*, 04/2004, Volume 6, Issue 2 18th November, 2003
- Vincent-Höper, S., Muser, C. and Janneck, M. (2012), Transformational leadership, work engagement, and occupational success, *Career Development International*, Vol. 27 No. 7, pp. 663-682, ISSN 1362-0436
- Wamukekhe Everlyne Nasambu; Waweru Mwangi; Michael Kimwele Predicting Sales In E-commerce Using Bayesian Network Model *International Journal of Computer Science Issues (IJCSI)*, 11/2014, Volume 11, Issue 6
- Ward, Kevin; Johns, Jennifer; Coe, Neil Mapping the Globalization of the Temporary Staffing Industry *The Professional Geographer*, 11/2007, Volume 59, Issue 4
- Wright, Patrick M; McMahan, Gary C (1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, 06/1992, Volume 18, Issue 2
- Wright, Patrick M; Snell, Scott A (1998), Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, *The Academy of Management Review*, 10/1998, Volume 23, Issue 4

Wright, Patrick M; Dunford, Benjamin B; Snell, Scott A (2001), Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, 2001, Volume 27, Issue 6

Wright P.M; Gardner T.M; Moynihan L.M (2003), The impact of HR practices on the performance of business units, *Human Resource Management Journal*, 07/2003, Volume 13, Issue 3

Youndt, Mark A; Snell, Scott A; Dean, James W; Lepak, David P (1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *The Academy of Management Journal*, 08/1996, Volume 39, Issue 4

BILAGA 1 - Intervjumall

(A) Allmänt

A1 (*Verksamhetens omfattning*) Orderrader/antal paket per år:

A2 (*Svängningar i orderingång*) Orderrader per dag – min/max:

A3 (*Bemanning vid arbetstopp*) Totalt antal anställda på lagret - min, max och standard:

[NT: produktivitet (antal förpackningar/anställd), flexibilitet]

A4 Antal fast anställda:

[NT: antal anställda/anställningsform]

A5 Antal tillfälligt anlitade:

[NT: antal anställda/anställningsform]

A6 Har företaget någon särskild plan när det gäller val av personal (HR-strategi)?

[NT: produktivitet (antal förpackningar/anställd)]

A7 Arbetar företaget mer med tekniska förbättringar än med att optimera personalresursen?

[NT: produktivitet (antal förpackningar/anställd)]

(B) Rekrutering

B1 Hur planeras personalen efter variationer i orderingången – hur förutspås svängningarna och hur löses bemanningen (med egen timanställd personal/bemanningsjänst)?

B2 Hur sker rekrutering av ny personal till de olika personalkategorierna (fastanställda, timanställda, bemanningstjänst)?

[NT: rekryteringskostnad]

B3 Beaktas några särskilda faktorer vid anställning av ny personal? Vad har företaget för urvalsprocesser – ”varför väljer de den personal de väljer”?

[NT: produktivitet (antal förpackningar/anställd)]

B4 Anlitar företaget bemanningstjänster och vilka för- respektive nackdelar ser företaget med detta?

B5 Om företaget inte anlitar bemanningstjänst – vilka för- och nackdelar ser företaget med det?

B6 Har företaget hög personalomsättning (hur ofta är det någon som slutar/hur ofta börjar någon ny)?

[NT: rekryteringskostnad, inskolningskostnad, - produktivitet (förpackningar/anställd)]

B7 Hur ser företaget på frågan om personalomsättning - är det bara negativt eller ser man även fördelar (exv i form av att lönerna kan hållas låga)?

[NT: produktivitet (antal förpackningar/anställd), schablonarbetskostnad]

B8 Är det vanligt förekommande att fast anställd personal sägs upp p g a arbetsbrist?

[NT: produktivitet (antal förpackningar/anställd), uppsägningskostnad, rekryteringskostnad]

(C) Urval

C1 Vilka procedurer används vid anställning av ny personal – personliga intervjuer, tester etc?

[NT: rekryteringskostnad, - produktivitet (förpackning/anställd), personalomsättning]

C2 Vilka åtgärder tas för att säkerställa att personen är ”rätt” för jobbet – bli i fråga om attityd och beteende?

[NT: - produktivitet (förpackning/anställd), personalomsättning]

(D) Utbildning

D1 Hur lång tid tar det att skola in ny personal – tills de kan prestera 100 %?

[NT: inskolningskostnad]

D2 Hur mycket handledartid läggs per nyanställd?

[NT: inskolningskostnad]

D3 Kommer egen nyanställd personal snabbare in i arbetet än bemanningspersonal?

D4 Vilka inskolningsrutiner tillämpas (inom vilka områden får personalen utbildning - plock- och packrutiner etc)?

D5 Ges fast och/eller tillfälligt anlitad personal möjlighet till kontinuerlig utbildning?

[NT: - utbildningskostnad, + produktivitet på sikt]

(E) Kompensation

E1 Finns stora löneskillnader mellan fast och tillfälligt anlitad personal?

[NT: schablonarbetskostnad/tim]

(F) Motivation

F1 Finns möjlighet till befordran?

F2 Ägnas tid och resurser till uppmuntran/utvärdering/utvecklingssamtal?

[NT: produktivitet (antal förpackningar/anställd)]

F3 Tillämpas bonusar (monetära och icke-monetära)?

[NT: produktivitet (antal förpackningar/anställd)]

F4 Tillämpas löneavdrag vid kontinuerliga misstag (sen ankomst, ”felpack” etc)?

[NT: produktivitet (antal förpackningar/anställd)]

(G) Utvärdering

G1 Hur hanteras sjukskrivningar? Låts personalen ”gå kort”, tas extrapersonal in, skickar bemanningsföretaget en ersättare?

[NT: sjukfrånvarokostnad, flexibilitet]

G2 Vem tar kostnaden vid en sjukskrivning (egen personal, bemanningsföretag – skickar ny, och/eller står för sjukersättningen (??))

[NT: sjukfrånvarokostnad]

G3 Är sjukskrivningar mer vanligt förekommande hos den fasta eller tillfälligt anlitate personalen?

[NT: sjukfrånvarokostnad]

G4 Antal transportskador?

[NT: kundnöjdhet]

G5 Antal ”felpack”?

[NT: kundnöjdhet]

G6 Antal leveranser i tid?

[NT: kundnöjdhet]

G7 Vilka prestationsmål sätts upp för personalen – exv i form av orderrad per tim/dag?