



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

# Gryning i den svarta lådan

---

Hur man utifrån rationella metoder och ett  
beskrivande angreppssätt kan öka  
förståelsen för kompetens

**Magisteruppsats i företagsekonomi**  
**Martin Calderon, Leo Heijbel, Johan Olofsson**  
**2009-05-25**

Handledare: Freddy Hällsten

## Sammanfattning

Kompetens är ett omfattande begrepp som innehåller många delar. Den här studien syftar till att öka förståelsen för begreppet. Inom flera företagsekonomiska grenar är det önskvärt att öka denna för att på så sätt kunna finna lösningar där kompetensen är en av flera variabler. Genom att kombinera ett positivistiskt och fenomenologiskt perspektiv har det i studien skapats en förståelse för kompetensbegreppet.

I studien kombineras en systematisk litteraturstudie med att intervjua personer från både arbetsgivare och fack som är verksamma inom bemanningsbranschen. Därmed har kompetens kartlagts på ett sätt som aldrig gjorts förut.

Resultaten visar att kvantifieringar av kompetens är mycket svåra att göra då dessa skulle kräva att hela kompetensbegreppet fanns med i beräkningarna. När detta görs blir fenomenet i sig så komplext att det inte går att sätta in i en formel med bibehållen validitet. Därför undviker ofta teoretiker som vill utföra beräkningar stora delar av begreppet och lägger in detta i 'den svarta lådan'. De teoretiker som försöker förstå hela begreppet undviker istället att kvantifiera det, och missar därför en stor del av de fördelar som kompetens kan leda till i ett företagsekonomiskt perspektiv.

Samtalen med respondenterna visade att anställda från bemanningsbranschen, till skillnad från teoretikerna, har en kalkylsnurra i huvudet där hela kompetensbegreppet ryms. När detta sedan ska ner på papper försvinner många delar och stoppas in i 'den svarta lådan'.

Genom att belysa kompetens i ett helhetsperspektiv har förståelsen för begreppet ökat och forskare som närmar sig kompetensbegreppet i framtiden kan använda denna studie som grund.

## Abstract

Competence is a complex concept that encompasses many facets. This study aims for a better understanding of the concept. Many branches of business administration science would benefit from a better understanding of competence and, through that understanding, find solutions where competence is one of many variables. By combining a positivistic and phenomenological approach, this study has created a broader understanding of the concept of competence.

The study combines systematic study of the relevant literature with in-depth interviews with people representing both the employer and the union within the staffing company world.

The results show that quantifying competence is a complex and next to impossible task, as it would involve including the whole concept of competence in the calculations. When this is done, the phenomenon itself becomes so complex that it loses its validity. This is why theorists who want to perform this type of calculations put most of the competence complexity in 'the black box'. Theorists who aim for an understanding of the concept steer clear of quantification and therefore miss out on economic benefits from a business perspective.

The interviews showed that the representatives from the staffing companies, in contrast to the theorists, managed to juggle the complexity of the concept of competence within the calculations in their heads. When put on paper, many tacit aspects of competence are lost and have to be put in 'the black box'.

By looking at competence as a whole, the understanding of the concept has increased and researchers who want to look at competence more closely in the future could use this study as a starting point.

## **Förord**

Efter fyra års studier inom det ekonomiska fältet börjar vi nu närma oss slutet av våra studier. Därför vill vi passa på att tacka dels personer som gjort denna uppsats möjlig men även personer som kommit att betyda mycket för oss som inspiration under våra studier. Vi vill tacka vår handledare Freddy Hällsten som med kloka kommentarer och retoriska gliringar fick uppsatsen till en nivå den aldrig skulle komma annars. Vi vill tacka Johan Åkesson som under flera möten inspirerat oss samt vridit och vänt på företaget och ekonomin. Vi vill tacka Hasse Ekstedt för hur han fått oss att tycka att ekonomiämnet är lika spännande som en Hollywoodfilm. Vi vill tacka Murphy som från USA gett oss inspirerande kommentarer och tankar kring humankapitalteori mailvägen. Och förutom detta skickat oss hela sin resursmapp med relevanta artiklar. Vi vill tacka Lars Walter som med sin kunskap om bemanningsbranschen kunnat ge oss ovärderliga litteraturtips. Förutom detta vill vi även tacka för den inspiration vi fått av Becker, Sjøvold, Poleise och Lantz.

.....  
Martin Calderon

.....  
Leo Heijbel

.....  
Johan Olofsson

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>7</b>
1.1	DISPOSITION	7
<b>2</b>	<b>PROBLEMBESKRIVNING OCH SYFTE</b>	<b>8</b>
2.1	VILKEN ÄR DITT FÖRETAGS VIKTIGASTE RESURS?	8
2.2	INGET ÄR PERFEKT – INTE ENS ETT FÖRETAGS BALANSRÄKNING	8
2.3	NÄR SKA DET EGENTLIGEN INVESTERAS?	9
2.4	HUR STYRS INVESTERINGARNA I VIKTIGA RESURSER?	10
2.5	PERSONALEKONOMI – ETT FÖRSÖK ATT BLI OBJEKTIV	11
2.6	VAD ÄR EGENTLIGEN PROBLEMET?	11
2.7	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	12
2.8	ANDRA STUDIER INOM SAMMA OMRÅDE	13
2.9	SAMMANFATTNING AV SYFTE OCH PROBLEM	14
<b>3</b>	<b>METOD</b>	<b>15</b>
3.1	STUDIENS FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL OMVÄRLDEN OCH MÄNNISKAN	15
3.2	DATAINSAMLING	17
3.3	LITTERATURSTUDIE	17
3.4	VAL AV KÄLLOR OCH KÄLLKRITIK	18
3.5	INTERVJU	18
3.5.1	VAL AV RESPONDENTER	18
3.5.2	INTERVJUMETOD	19
3.5.3	INSPELNING AV INTERVJUER	20
3.6	EMPIRINÄRA ANALYS	21
3.7	ANALYSMETOD	21
3.8	STUDIENS VALIDITET OCH RELIABILITET	22
3.9	AVGRÄNSNINGAR	23
3.10	SCHEMATISK REDOGÖRELSE FÖR METODEN	23
3.11	SAMMANFATTNING AV METOD	24

<b>4</b>	<b>TEORI</b>	<b>25</b>
4.1	TEORETISK INLEDNING	25
4.2	EKONOMISM	25
4.3	INVESTERINGSTEORI	26
4.4	SVARTA LÅDAN	27
4.5	INTELLEKTUELLT KAPITAL	28
4.5.1	HUMANKAPITAL	28
4.6	EKONOMISTYRNING	31
4.7	PERSONALEKONOMI	33
4.7.1	NYCKELTAL OCH KOMPETENS	34
4.8	SCHEMATISK ÖVERSIKT OCH SAMMANFATTNING AV STUDIENS TEORIOMRÅDE	34
<b>5</b>	<b>EMPIRI</b>	<b>36</b>
5.1	EN ÖGONBLICKSBILD AV BEMANNINGSBRANSCHEN	36
5.2	RESPONDENTER	37
5.3	VÄLKOMMEN TILL BEMANNINGSBRANSCHEN	37
5.4	BEMANNINGSFÖRETAGEN SOM PERSONALFABRIKER	38
5.4.1	VI OCH DOM – NÄR PRODUKTEN ÄR EN ANSTÄLLD MEN INTE ALLA ANSTÄLLDA ÄR EN PRODUKT	41
5.4.2	ATT SÄLJA EN KONSULT	41
5.5	SYNEN PÅ KOMPETENS	43
5.5.1	DET FINNS NÅGOT MJUKT I KOMPETENSEN	45
5.5.2	RÄTTEN TILL KOMPETENSUTVECKLING	45
5.6	VÄRDET PÅ KOMPETENS	46
5.6.1	ALLT HAR ETT PRIS – ÄVEN KOMPETENS	46
5.6.2	IBLAND KOSTAR SAMMA OLIKA	46
5.6.3	NÄR SÄTTTS PRISET?	47
5.7	KALKYLER – PÅ PAPPERET OCH I HUVUDET	48
5.7.1	FÖRSTÅR KUNDEN PRISET FÖR EN KONSULT?	50
5.8	HUR SKAPAS VINSTMARGINALEN?	50
5.8.1	SÄLJARENS BETYDELSE FÖR VINSTMARGINALEN	51
5.9	EMPIRINÄRA SLUTSATS OCH SAMMANFATTNING	52
<b>6</b>	<b>ANALYS</b>	<b>53</b>

<b>6.1</b>	<b>ETT UPPVAKNANDE UR EKONOMISMEN</b>	<b>53</b>
<b>6.2</b>	<b>MED EN KALKYLSNURRA I HUVUDET</b>	<b>54</b>
6.2.1	DET FINNS PLATS FÖR VÄRDET PÅ KOMPETENS	54
6.2.2	VAD SKILJER HUVUDET FRÅN PAPPERET?	55
<b>6.3</b>	<b>ATT RÄKNA PÅ MÄNSKLIG KOMPETENS</b>	<b>55</b>
6.3.1	EN SKENBAR ENKELHET	56
6.3.2	KOMPLICERANDE FÖRETAGSEKONOMISKA FAKTORER	57
6.3.3	HUR KOMPETENSBEGREPPET KOMPLICERAR BERÄKNINGAR	58
<b>6.4</b>	<b>ATT FÖRSTÅ KOMPETENS</b>	<b>58</b>
6.4.1	EN DJUPARE FÖRSTÅELSE	60
6.4.2	RESPONDENTERNAS FÖRSTÅELSE FÖR KOMPETENS	61
6.4.3	ETT HELHETSPERSPEKTIV	62
<b>6.5</b>	<b>SAMMANFATTNING ANALYS</b>	<b>62</b>
<b>6.6</b>	<b>TEORETISK REFLEKTION</b>	<b>63</b>
<b>7</b>	<b>SLUTSATS</b>	<b>65</b>
7.1	FÖRSTÅELSE FÖR KOMPETENS	65
7.2	STUDIENS BIDRAG TILL BEMANNINGSBRANSCHEN	66
7.3	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	66
<b>8</b>	<b>EN FRÅGA UTANFÖR STUDIENS SYFTE: VARFÖR SATSAS DET INTE PÅ KOMPETENSUTVECKLING?</b>	<b>68</b>
<b>9</b>	<b>LITTERATURFÖRTECKNING</b>	<b>70</b>

# 1 Inledning

Det som alla företag bland annat har gemensamt är beroendet av människor och deras kompetens för att kunna skapa produktivitet. I vissa branscher används maskiner till en stor del av tillverkningen, men även här finns människor som med sin kompetens förbättrar, optimerar och underhåller processerna.

I vissa branscher är människan den som också skapar själva produkten och det är inte ovanligt att läsa i företags årsredovisningar att människorna – de anställda – skulle vara företagets främsta resurs. Fitz-enz (2000) skriver om hur företagsledningar accepterat att det är människor, inte pengar, fabriker eller maskiner som är den faktor som differentierar företaget gentemot dess konkurrenter. Fitz-enz (2000) skriver vidare om att det är näst intill ironiskt att den enda tillgång som kan generera ett värde utan att behöva aktiveras av något annat är den som är svårast att mäta.

Många företag har krav från sina ägare att generera en vinst – avkastning på ägarnas investerade kapital. Det gör företaget i sin tur genom att investera kapitalet i anläggningar, produkter, maskiner och människor. När ett företag investerar i maskiner finns gängse normer och idéer för hur beslut ska tas om huruvida företaget ska satsa på en investering eller inte. Det går ofta att uppskatta ungefärliga konsekvenser och sannolikheter för investeringen. När företaget däremot ska investera i kompetensnivån på sitt humankapital blir det mer utmanande. Trots det utgör personalens kompetens en stor del av företags värde. I denna studie undersöks kompetensbegreppet för att öka förståelsen för hur det kan användas inom företagsekonomiska discipliner.

## 1.1 Disposition

I kap. 2 sida 8-14 förs en omfattande problemdiskussion där även syfte presenteras. I kap. 3 sida 15-24 presenteras den metod som använts. I kap. 4 sida 25-35 presenteras resultatet av en systematisk litteraturstudie. I kap. 5 sida 36-52 presenteras en empirinära analys. I kap. 6 sida 53-64 görs slutanalys av det insamlade materialet. I kap. 7 sida 65-67 presenteras studiens slutsats. I kap. 8 sida 68-69 presenteras material som låg utanför studiens syfte.

## 2 Problembeskrivning och syfte

---

I detta avsnitt förklaras varför studiens forskningsfält väckt författarnas intresse. Avsnitt 2.1 till 2.5 belyser problemet från olika perspektiv medan avsnitt 2.6 till 2.7 konkretiserar problemet och fastställer studiens syfte. I avsnitt 2.9 presenteras en övergripande sammanfattning av studiens problemområde.

---

### 2.1 *Vilken är ditt företags viktigaste resurs?*

På mitten av sextiotalet uppmärksammade Becker i boken *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* personalkompetensens roll som resurs i företaget. Personalen som resurs och tillgång kallas för human capital (hädanefter humankapital). Humankapital syftar på medarbetarna på en arbetsplats som en tillgång och till deras värdeskapande. Murphy (2007 s. 4) beskriver hur kompetens skapar ekonomisk output i sin definition av humankapital:

”Human capital is basically the ability of employees to generate economic output through the application of their education, knowledge and skills, it refers to employees’ knowhow, capabilities, skills and expertise.”

Det är fastställt att människor och i förlängningen kompetens skapar värde. Problemet ligger i att komma åt det värde som kompetensen kan skapa. Att det är svårt kan bero på att det finns en ovana inom många företagsekonomiska discipliner att hantera ett så pass komplext begrepp som kompetens. För att förenkla nöjer man sig med att konstatera att kompetens skapar värde utan att fråga sig vad kompetens verkligen är.

### 2.2 *Inget är perfekt – inte ens ett företags balansräkning*

Gross (2001) beskriver nödvändigheten av att finna mätmetoder för att värdera immateriella tillgångar som exempelvis personalen och varumärket, då dessa tillgångar inte framkommer i traditionell redovisning. Värdet på ett företag utgörs därför av mer än de tillgångar som syns på balansräkningen.

Idag är det inte tillåtet att ta upp vilka tillgångar som helst i redovisningen och därmed finns det värden i företaget som inte syns i bokföringen. Personalen



är ett exempel på en tillgång som inte får tas med. Det beror dels på att de inte uppfyller de nödvändiga villkor som ställs på tillgångar inom redovisningsteori, men även på de stora problem som finns med att sätta ett objektiva tillgångsvärde på personalen. (Smith 2006)

### ***2.3 När ska det egentligen investeras?***

När ett företag ska investera i en tillgång är det vanligt att kalkylera vilken ekonomisk avkastning tillgången kommer att ge. Detta är särskilt svårt för den typ av tillgångar som inte får redovisas i balansräkningen. Modeller för investeringsbeslut bygger på att investeringen ska göras om de riskjusterade positiva kassaflödena överskrider de negativa. Investeringen ska, förenklat sagt, genomföras om outputen av resurser överstiger inputen. (Northcott 1995, Copeland, Weston & Shastri 2008, Berk & DeMarzo 2007)

Hur avancerade tekniker som de facto används för att ta investeringsbeslut varierar mellan företag, branscher och investeringens storlek. Det är inte alltid relevant att göra alltför tidskrävande investeringsberäkningar då kostnaden av detta kan överstiga den möjliga ekonomiska avkastningen. Därför använder sig ofta företag av tumregler, förenklingar och dylikt i sitt investeringsbeslutsfattande. (Berk & DeMarzo 2007, Merchant & Van der Stede 2007, Edlund, Högberg & Leonardz 1999)

Northcott (1995) pekar på hur man genom att kalkylera på investeringar kan öka chansen för att företaget ska ta optimala investeringsbeslut. Att räkna på investeringar innebär dock en mängd problem: Först och främst måste agenten ha god kunskap om potentiella investeringar, därefter måste denna kunna uppskatta risken i investeringarna samt deras framtida kassaflöden.

I ljuset av detta är det utmanande att räkna på och uppskatta konsekvenserna av investeringsbeslut gällande exempelvis nya anläggningstillgångar. Det blir än mer utmanande om investeringen rör exempelvis kompetenssatsningar eller satsningar på företagskulturen. Är det svårt att uppskatta kassaflödena för en fabriksinvestering kan det framstå som näst intill en omöjlighet att uppskatta kassaflödena kring investeringar i personalen. Investeringsteori hamnar därmed inom samma problematik som redovisningsteorin gällande exempelvis

personaltillgångar, men där redovisningsteori väljer att inte värdera. Trots detta förefaller det relevantt att, om möjligt, kunna ta beslut på rationella grunder om kompetensutveckling i en organisation då detta skulle kunna innebära att företaget använder sina mänskliga resurser mer effektivt och ökar sin ekonomiska output. Därför är det intressant att studera ekonomistyrningen, som är viktig vid investeringsbeslut, då detta enligt Merchant & Van der Stede (2007) är ett centralt fält för att hantera investeringsbeslut. Det görs i avsnittet nedan.

#### ***2.4 Hur styrs investeringarna i viktiga resurser?***

Som läsare av Ax, Johansson & Kullvén (2005 s. 14) bekantas man med en bred definition av ekonomistyrning:

”...i en bredare mening innefattar ekonomistyrning arbete som är inriktat mot att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa företags verksamhet i strävan att uppnå ekonomiska mål av såväl finansiell som icke finansiell karaktär.”

Även inom en ekonomistyrning utgör det ett problem att verksamhet av ej rent finansiell karaktär är svår att mäta. Vid planeringen och genomförandet av verksamhet av finansiell karaktär kan investeringsmodeller för kassaflöden användas, vilket är svårare för verksamhet av icke finansiell karaktär. Ax, Johansson & Kullvén (2005) beskriver hur ekonomistyrning traditionellt kretsat kring finansiell mätning och finansiella mål. De menar dock att utvecklingen går mot att icke finansiella mål lyfts fram som centrala.

Merchant & Van der Stede (2007) beskriver hur ekonomistyrningen har en central roll vid investeringsbeslut då denna ska kunna möjliggöra att besluten skulle kunna legitimeras och följas upp. De pekar på hur ekonomistyrningen används för att utvärdera och analysera företagets verksamhet, samt utkräva ansvar. För att detta ska vara möjligt är det viktigt att investeringar sker på ett sätt som är verifierbart.

Även om det är känt vilka egenskaper som genererar ekonomisk output, exempelvis utbildning och en viss kunskap, är det svårt att verifiera det kausala sambandet mellan dessa och deras påverkan på storleken av den ekonomiska outputen. Var detta känt skulle det vara möjligt att utvärdera investeringar i

humankapital och kompetens på samma sätt som andra investeringar där positiva kassaflöden ställs mot negativa.

### ***2.5 Personalekonomi – ett försök att bli objektiv***

Personalekonomisk forskning anknyter till teoribildningen kring humankapital och är ett försök att överbrygga de svårigheter det innebär att utföra beräkningar på personalinvesteringar. Personalekonomin blir ett försök att göra beslut om personalsatsningar mer objektiva, grundade på fakta snarare än känsla. Johansson & Johrén (2001) beskriver hur personalekonomin i grunden syftar till att hushålla med mänskliga resurser. Hansson & Söderling (1995) resonerar kring personalens roll som resurs då de påpekar att alla resurser har ett värde genom att de involverar kostnader. Dessa kostnader accepterar företag bara eftersom de antas skapa framtida intäkter. När ett företag kontrakterar medarbetare till sin verksamhet antas dessa medarbetare tillföra företaget ett framtida värdeskapande, annars skulle inte företaget anställa dem. Personalekonomin försöker bland annat utreda detta värde.

### ***2.6 Vad är egentligen problemet?***

Flera företagsekonomiska fält står inför samma utmaning: Det är svårt att hantera personal och kompetensrelaterade delar av verksamheten och detta kan i längden leda till att företagsekonomiska fördelar går förlorade. Ett skäl till denna problematik kan vara att förståelsen är förhållandevis låg för exakt vilken roll kompetensen spelar i ett företags värdeskapande. Sedan Beckers (1993) humankapitalteori på sextiotalet bevisat att personalens kompetens påverkar företagets värdeskapande har ekonomiska teorier kommit att utgå ifrån ett gemensamt grundläggande antagande om att det finns skäl att fokusera på kompetensen i ett företag, men hur detta antagande ska användas är fortfarande oklart.

Humankapitalteori är fokuserad på den ekonomiska output personalens kompetens kan generera, däremot inte på exakt vad kompetensen består av. När andra företagsekonomiska discipliner som exempelvis ekonomistyrning, personalekonomi, redovisningsteori och investeringsteori i sin tur ska använda sig av kompetens i sin tillämpning krävs kanske en annan typ av förståelse för kompetensbegreppet. Med förståelse för kompetens utifrån ett

humankapitalperspektiv blir detta problematiskt då resultatet bara kan utvärderas i efterhand och då är svårt att isolera från andra påverkande faktorer. Förståelsen för kompetens utifrån ett humankapitalperspektiv är alltså relaterad till de effekter som kompetensen ger snarare än en förståelse för vad kompetens är.

Med ökad förståelse för kompetensbegreppet skulle det kanske vara möjligt att ta mer välgrundade beslut. Blir beståndsdelarna av kompetens mer kända kan det bli lättare för andra ekonomiska discipliner att förhålla sig till kompetensbegreppet och använda sig av det.

## ***2.7 Syfte och frågeställning***

Mot bakgrund av ovanstående problemdiskussion har denna studie ett övergripande explorativt syfte:

*Att med utgångspunkt i företagsekonomisk problematik öka förståelsen för kompetensbegreppets kvalitativa och kvantitativa aspekter.*

Genom att öka denna förståelse skapas möjligheten av att överföra de kvalitativa aspekterna hos kompetensbegreppet till de mer kvantitativa och vice versa. Förhoppningsvis leder det till att begreppet i sin helhet blir mer användbart och att de två angreppssätten kan närma sig varandra för att skapa en så klar bild av kompetens som möjligt.

Detta ämnar vi uppnå genom att belysa i vilken utsträckning kompetens bidrar till ett företags värdeskapande. Förhoppningen är att underlätta förståelsen för kompetensbegreppet och dess roll i en företagsekonomisk kontext.

För att uppfylla detta syfte har följande frågeställningar formulerats:

1. Går det att sätta ett värde på mänsklig kompetens?
2. Hur kan kompetensbegreppet förstås utifrån ett företags verksamhet?

Förhoppningen är att genom att söka svar på dessa frågor uppfylla studiens syfte. Den första frågan syftar till att tydligare beskriva de kvantitativa aspekterna i begreppet medan den andra frågan även belyser de kvalitativa.

## ***2.8 Andra studier inom samma område***

Även om forskningen på humankapital är omfattande är det få studier som fokuserar just på kompetensaspekten. Sandberg & Targama (1998) beskriver kompetens utifrån ett förståelseperspektiv och Nonaka & Takeuchi (1995) gör detsamma. Fitz-enz (2000) beskriver hur beräkningar på humankapital ska kunna utföras men har inte samma förståelsefokus som de tidigare nämnda. Vad som är unikt med denna studie är att det (oss veterligen) inte finns någon studie som försöker skapa en brygga mellan de mer förståelsebaserade perspektiven och de mer räknebaserade.

## ***2.9 Sammanfattning av syfte och problem***

För att öka förståelsen för forskningsproblemet och studiens syfte har en schematisk förklaring gjorts över denna studies kärnproblem:

<b>Grundläggande antagande:</b>	Det finns företagsekonomiska skäl att satsa på kompetens.
<b>Skäl:</b>	Enligt humankapitalteorin skapar kompetens värde.
<b>Premiss:</b>	Om något skapar värde är det ur ett företagsekonomiskt perspektiv ett skäl att satsa på det.
<b>Problem:</b>	Vi vet att kompetens skapar värde, men vet inte säkert vad kompetens är. När beslut ska tas där kompetens är en aspekt är detta ett problem.
<b>Syfte:</b>	Att med utgångspunkt i företagsekonomisk problematik öka förståelsen för kompetensbegreppets kvalitativa och kvantitativa aspekter.

### 3 Metod

---

I föregående avsnitt presenterades syftet med denna studie och i kommande avsnitt presenteras vilken metod som använts för att kunna uppfylla syftet. I avsnitt 3.1 klargörs studiens övergripande vetenskapsteoretiska förhållningssätt, senare (3.2 - 3.7) preciseras de metoderna som använts under studiens gång. I de sista avsnitten (3.8 - 3.10) diskuteras studiens övergripande validitet, reliabilitet, avgränsningar och en förenklad bild över studiens metod presenteras.

---

#### ***3.1 Studiens förhållningssätt till omvärlden och människan***

I problemdiskussionen ovan framkommer en mängd olika synsätt och perspektiv att se på företagande, kompetens, styrande och personal. De resonemang som fördes, kring exempelvis investeringsteori, vilar på ett rationalistiskt synsätt. Synsättet kommer från naturvetenskapen där ett oberoende förutsätts mellan objekt och subjekt. Bjurwill (1995) pekar på hur denna inställning brukar benämnas som positivistisk. Sandberg & Targama (1998) pekar på hur det, som ett svar på den mer rationalistiska synen på världen, kommit mer tolkande åskådningar där åtskillnaden mellan subjekt och objekt inte är lika hård.

Sandberg & Targama (1998) menar att ett tolkande perspektiv baseras på en föreställning om att verkligheten skapas av oss själva. Det kan förefalla luddigt men egentligen återkommer detta även i mer rationella teorier, om än mer subtilt. Författarna pekar på hur ett berg är levande och föränderligt för geologen men ej för biologen.

Med utgångspunkt i exemplet ovan kan vi betrakta investeringsteorin. Kassaflödesanalyser kan tyckas vara rationella och objektiva sätt att ta investeringsbeslut. Samtidigt är även investeringsteori beroende av det betraktelsesätt användaren valt. Det stämmer bara att kassaflödesberäkningar påvisar vilken som är den bästa investeringen för ett företag, så länge som användaren skriver under på premissen att företagets mål ska vara att generera ekonomisk avkastning.

Målet med denna studie var att öka förståelsen för kompetensbegreppet. För att göra det blandades ett positivistiskt förhållningsätt med ett mer förståelsebaserat och tolkande, eller vad Bjurwill (1995) skulle kalla fenomenologiskt synsätt.

Jacobsen (2002) beskriver positivismen som en vetenskaplig ansats vilken bygger på att samhället ska kunna skildras objektivt. Genom att förhålla sig objektiv till verkligheten kan den som studerar den också skildra verkligheten objektivt. Sandberg & Targama (1998) menar att positivismen utgår ifrån att samhället är uppbyggt av lagar och kausala samband på samma sätt som i naturvetenskapen. Genom att bygga upp rationella modeller försöker man skildra en sanning oberoende av människan. Människan ses i det positivistiska synsättet som passiv och reagerar utifrån den situation som hon befinner sig i. För att studera detta söks samband mellan förändringar i situationen och människans agerande .

Inom företagsekonomisk forskning har det funnits en starkt positivistisk tradition och en vilja att kunna räkna på det mesta. Detta synsätt har enligt Hällsten (2000) kallats ekonomism. Denna studies validitet kan ha påverkats av en förförståelse färgad av ekonomismen då studien skett inom det företagsekonomiska fältet. Detta diskuteras närmare i senare delar av uppsatsen.

Det fenomenologiska synsättet som även det används i denna studie skiljer inte lika hårt på människans agerande och dess verklighet som det positivistiska. Det innebär att verkligheten skapas av människan själv och förståelsen blir subjektiv snarare än objektiv. I detta perspektiv handlar också människan utifrån sin förståelse av verkligheten. (Jacobsen 2002, Sandberg & Targama 1998)

Kvale (1997) pekar på hur den fenomenologiska metoden försöker studera de strukturer människan bygger upp i sitt medvetande kring ett fenomen. Metoden utgår ifrån att klargöra förståelsen och syftar till att beskriva världen så som den upplevs av subjektet. Världen kan alltså skildras på ett relevant sätt genom att studera verkligheten så som människor uppfattar den.

Genom att ett positivistiskt synsätt använts tillsammans med ett mer tolkande fenomenologiskt synsätt, när kompetens studeras, är förhoppningen att syftet



med studien blivit uppfyllt. Problemet har studerats från två vetenskapliga perspektiv i studiens analyskapitel (Kap. 6) med målet att förståelsen skulle öka.

### **3.2 *Datainsamling***

Jacobsen (2002) menar att en explorativ frågeställning bäst besvaras med hjälp av en kvalitativ metod. Metoden ger möjlighet att på ett deskriptivt sätt gå på djupet av frågeställningen. Vid testande frågeställningar passar en kvantitativ metod bättre som på ett mätande sätt hanterar problemet. Förenklat kan skillanderna i metoderna ses genom de svar de ger. Den kvalitativa metoden ger svar i ord och den kvantitativa ger svar i siffror. Med en kvalitativ metod ges beskrivande svar som kan hantera det oväntade och med den kvantitativa metoden ges mått som på ett mer exakt sätt svarar på de frågor som ställs.

I denna studie var ansatsen kvalitativ då frågeställningen var av explorativ art. Studien ville ge deskriptiva, nyanserade och förklarande svar på de frågor som ställdes med en möjlighet att gå på djupet. Utöver en inledande litteraturstudie genomfördes personliga intervjuer med sex personer.

### **3.3 *Litteraturstudie***

För att få en fördjupad kunskap och förståelse för uppsatsens problemområde genomfördes en litteraturstudie. Eftersom problemområdet innefattade många angränsande ekonomiska områden, vilka presenterades i detalj i kapitel 2, skapades först ett ramverk av grundlitteratur utifrån vilket djupdykningar gjorts, detta för att behandla vad som skrivits i ämnet tidigare samt finna teorier för att på så sätt uppfylla studiens syfte. Författarnas förförståelse för det företagsekonomiska ämnet spelade in i valet av litteratur, då alla tre författarna har en bred företagsekonomisk bakgrund på kandidat- och magisternivå, inom såväl industriell och finansiell ekonomi som redovisning, ekonomistyrning och organisationsfältet. Det är denna breda bakgrund som skapat intresset för problemområdet och författarnas ambition var att, även hos läsaren, skapa en förståelse för de teoretiska grunder och grundläggande resonemang uppsatsen vilat på. Denna litteraturstudie behandlas i detalj i denna uppsats teoridel, kapitel 4.

Det finns enligt Esaiasson *et al* (2003) två vanliga metoder att tillämpa då text ska analyseras, den systematiserande och den kritiskt granskande. Denna litteraturstudie hade en systematiserande ansats för att skapa en bredare förståelse för ämnet. Litteraturstudien undersökte också vad angränsande ämnen bidragit med som kunde underlätta analysen och förståelsen.

### **3.4 Val av källor och källkritik**

Esaiasson *et al* (2003) beskriver hur viktigt det är att vara kritisk till de källor som används vid forskning. Källornas reliabilitet fanns i åtanke när sekundärdata samlades in till studien. All sekundärdata var författad av akademiskt erkända forskare för att öka reliabiliteten. Vid val av sekundärdata fanns även källans aktualitet i åtanke.

Primärdata samlades in med ett källkritiskt förhållningssätt. Flera respondenters svar på liknande frågor låg som grund för de antaganden som gjordes så att inte en persons tolkning av vederbörandes omvärld fått för stor tyngd. Respondenterna i studien sågs som individer med egna synsätt och tolkningar av verkligheten. Genom de svar respondenterna gett ökade förståelsen för kompetensbegreppet. Detta tillvägagångssätt gav studiens primärdata högre reliabilitet.

### **3.5 Intervju**

Under studien användes intervjuer som primärdatainsamlingsmetod. På vilket sätt dessa intervjuer genomfördes och val av respondenter gjordes presenteras nedan. Det insamlade intervjumaterialet redovisas i kapitel 5.

#### **3.5.1 Val av respondenter**

Studieobjekten var anställda på företag i bemanningsbranschen och fackliga representanter för densamma. Bemanningsbranschen valdes då det antogs att företag som specialiserat sig på att hyra ut kompetens skulle räkna och kalkylera på detta i större utsträckning än företag i andra branscher. De fackliga representanterna kom från Unionen och valdes som respondenter för att Åberg (2008) på Unionen utarbetat en förhållandevis kritisk rapport om bemanningsbranschen. Av detta skäl förväntades de fackliga representanterna

kunna erbjuda en syn på kompetens som skiljer sig från den vi får ta del av från respondenterna verksamma inom bemanningsbranschen.

Några av de största aktörerna i branschen kontaktades för att finna lämpliga respondenter då det antogs att dessa hade mest resurser för att kalkylera på frågor som berörde kompetens.

Att värdera människor och kompetens är inte helt okontroversiellt och tanken med att välja bemanningsföretagens representanter som respondenter var att de kanske skulle ha en öppnare inställning till detta än representanter från andra företag. Enligt Walter (2005) har bemanningsbranschen i sin nuvarande form bara funnits i Sverige sedan tidigt nittiotal. Det antogs att respondenterna skulle ha en mer avslappnad inställning till att räkna på personal och kompetens då de ej varit tvungna att genom förändring införa ett tankesätt där sådana beräkningar känns naturliga.

Efter förfrågan från vissa respondenter valde vi att anonymisera samtliga i studien. Respondenterna kom från olika positioner inom de största bemanningsföretagen och en facklig organisation. Svaren ansågs inte spegla en hel bransch på grund av det lilla urvalet och att respondenterna tillhörde olika yrkeskategorier. Syftet med studien var inte att kategorisera en bransch eller ett specifikt företag. Därför var valet av respondenter från olika organisationer i olika positioner inte ett stort problem, då målet med studien var att undersöka hur respondenternas förståelse för kompetens kunde användas för att öka vår förståelse för densamma.

Respondenternas anonymitet sänkte studiens validitet då primärdatamaterialets källor kommer att förbli dolda för läsaren. En avvägning gjordes mellan anonymitet och av respondenternas möjligtvis mindre uttömmande svar och valet föll på anonymiteten.

### **3.5.2 Intervjumetod**

Den intervjumetod som Fontana & Frey (2000) kallar för den kvalitativa ostrukturerade intervjuformen valdes för studien. Metoden bygger på att intervjuaren och respondenten under samtalslika förhållanden diskuterar det berörda ämnet. Frågorna är mycket öppna och respondenten har möjlighet att

svara på frågorna på ett fritt sätt. Detta ger möjlighet till oväntade svar och en chans för den som intervjuar att följa eventuella sidospår eller fördjupa sig i svar som känns relevanta under intervjun.

Målet var att utforska de strukturer respondenterna byggt upp i sin sinnevärld kring begreppet kompetens och att i enlighet med hur Kvale (1997) beskriver fenomenologins försök att göra det osynliga synligt genom klagörande av respondenternas förståelse.

Eftersom studien sökte förståelse genom intervjuer och då frågeställningen var av en explorativ art så passade denna intervjuform. Intervjuerna genomfördes med en respondent i taget och intervjutiden var en timme per respondent. Jacobsen (2002) pekar på de missförstånd som kan uppstå över telefon då den som intervjuar inte kan se respondentens kroppsspråk eller ansiktsuttryck och inte heller på ett optimalt sätt läsa av förändringar i röstläge. På grund av denna problematik genomfördes personliga intervjuer med samtliga respondenter.

Som stöd vid intervjuerna användes en intervjuguide. Intervjuguiden sågs som ett styrverktyg för samtalet och är bifogad i bilaga 1. Frågorna i guiden utformades på ett öppet sätt för att kunna ge så deskriptiva svar som möjligt. Intervjuguiden indelades i ett antal intresseområden med en eller flera frågor kopplade till varje område. Vissa områden ägnades mer tid och djup än andra, beroende på hur samtalet fortskred. Vi kunde med denna metod utforska saker som visade sig vara unika i de olika respondenternas svar.

### **3.5.3 Inspelning av intervjuer**

Jacobsen (2002) beskriver problematiken med att spela in intervjuer då respondenten på grund av inspelningen kan känna sig osäker och därför inte svarar lika öppet på frågorna. Eftersom målet var att få så förklarande och fria svar som möjligt användes inte inspelningshjälpmedel under intervjuerna. Då alla tre författarna var närvarande vid samtliga intervjuer och en kunde ställa frågor och föra samtalet framåt medan två antecknade sjönk inte reliabiliteten trots avsaknad av inspelat material. Citat i uppsatsen från respondenterna verifierades via e-post med respondenten för att undvika missförstånd. Samtliga respondenter gavs också möjlighet att läsa materialet före studiens publicering för att kunna rätta eventuella faktafel eller feltolkningar.

Den intervjumetod som valdes är problematisk i ett perspektiv, då den inte ger exakta svar och då tolkandet av det respondenterna säger vägde tungt. Detta avhjälpes delvis genom att respondenterna ombads att kontrollera sina svar i efterhand samt att tolkningarna byggde på samtliga studieförfattares gemensamma uppfattningar. Respondenternas svar kategoriserades och generaliseringar baserades på flera respondenters uttalanden.

### ***3.6 Empirinära analys***

I studien gjordes en empirinära analys i enlighet med Strauss (1998) för att hjälpa läsaren att förstå varför empirin presenterades på det sätt den gjorde och vad som ansågs vara det relevanta i de uttalanden som presenterades. De analyserade delarna i empirin (Kapitel 5) byggde på författarnas egna tankar som framkommit under och efter primärdatainsamlingen och infogades för att guida läsaren igenom datamaterialet. I den empirinära analysen hålls kopplingar svaga till de teorier som presenterats i studien medan de stärks i det följande analysavsnittet.

Kvale (1997) beskriver hur ett stort intervjumaterial kan struktureras och reduceras med de två metoder han kallar meningskategorisering och meningskoncentrering. Denna metod användes för att kunna presentera empirin på ett enkelt sätt för läsaren kategoriserades intervjumaterialet utifrån samtalsämne. Då respondenterna beskrev liknande fenomen kategoriserades dessa tillsammans och formulerades mer koncist.

Sandberg & Targama (1998) beskriver hur en fenomenografisk ansats utgår ifrån att det bara finns ett fåtal (2-6) sätt att se på verkligheten i motsats till den populära tanken att det finns lika många sett att se verkligheten som det finns individer. Ansatsen är fokuserad på människors förståelse av verkligheten. Då analyser utfördes i empirin gjordes detta utifrån denna fenomenografiska ansats. Analyserna representerade författarnas förståelse av empirin.

### ***3.7 Analysmetod***

Ett första steg i analysen (Kapitel 6) var den empirianalys som utfördes utifrån det insamlade intervjumaterialet. Analysens andra steg var att tolka empirin utifrån studiens teoretiska referensram och teorin utifrån empirin. Den metod

som användes i denna analys var den som Kvale (1997) beskriver som den vanligaste formen av intervjuanalys, den så kallade ad hoc analysmetoden där olika metoder blandas. Den empirinära analysen lästes igenom och diskuterades utifrån den teoretiska referensramen och vice versa.

Genom att analysera den kvalitativa intervjun med utgångspunkt i förståelsen för ett fenomen, i detta fall kompetensbegreppet gjordes tolkningar av datamaterialet. Målet var att analysen skulle skapa förståelse för kompetensbegreppet.

Genom att en ad hoc analysmetod användes färgades analysen av författarnas förståelse och förkunskaper. Objektiviteten kunde inte hållas lika hög som om en standardmetod skulle använts. Förhoppningen är att detta avhjälpes genom den empirinära analysen då en mer organiserad metod användes.

### ***3.8 Studiens validitet och reliabilitet***

Det kan ses som problematiskt att studien utgår från två angreppssätt för att förstå ett fenomen. Användandet av endast ett synsätt hade kanske kunnat förklara fenomenet mer precist men då endast från den valda synvinkeln. Studiens metod med två ansatser kan å andra sidan ses som dess styrka då valet grundade sig i önskan att bygga en bro mellan ett positivistiskt och fenomenologiskt synsätt. Det hade inte varit möjligt utan att använda de två angreppssätten då viktiga aspekter av begreppet och intressanta kopplingar mellan empiri och teori hade kunnat gå förlorade.

Studiens insamlade datamaterial kommer från både en litteraturstudie och intervjuer. Intervjumaterialets reliabilitet kan ifrågasättas då få personer har intervjuats men då syftet inte är att undersöka en bransch eller en yrkesgrupp är det ej ett problem. Det viktiga var att respondenterna verkade i en bransch där kompetensen har en tydlig roll för produkten.

Studiens validitet kan ifrågasättas så samtliga respondenter och organisationer i studien är anonyma. Det hindrar möjligheten att validera de primärdatakällor som studien baserat sina resultat på och det är problematiskt för studien. Valet av anonymitet berodde på att vissa respondenter önskade det och därmed hade en studie av dennas karaktär inte varit möjlig utan en anonymisering.

### 3.9 Avgränsningar

Studiens fokus avgränsades till bemanningsföretagens uthyrningsverksamhet och inte deras rekryteringsverksamhet. Detta på grund av den längre relation mellan bemanningsföretag och konsult som återfanns i uthyrningsverksamhet. De konsulter som passerade rekryteringsverksamheten var aldrig anställda av bemanningsföretagen.

Under studiens gång var det tydligt att i den verksamhet bemanningsföretagen ägnar sig åt är den interna kompetensen hos säljaren av stor vikt. I denna uppsats låg fokus inte på den kompetens som finns på bemanningsbolagen då frågeställningen var mer explorativ och urvalet var relativt begränsat. Därför undersöktes inte denna kompetens hos bemanningsföretagen i någon större utsträckning.

Flera avgränsningar gjordes då bemanningsföretagens finansiella data presenterades i början av empiriravsnittet. Då tanken med informationen var att ge en enkel övergripande bild över normalförhållanden i företagen valdes data från 2007 för att undvika finanskrisens jämförelsestörande påverkan på datan. Fem finansiella indikatorer valdes ut för att kunna ge en sammanfattad men övergripande bild av företagen.

### 3.10 Schematisk redogörelse för metoden

I bild 1 nedan presenteras förenklat och schematiskt på vilket sätt syftet med studien uppfyllts.

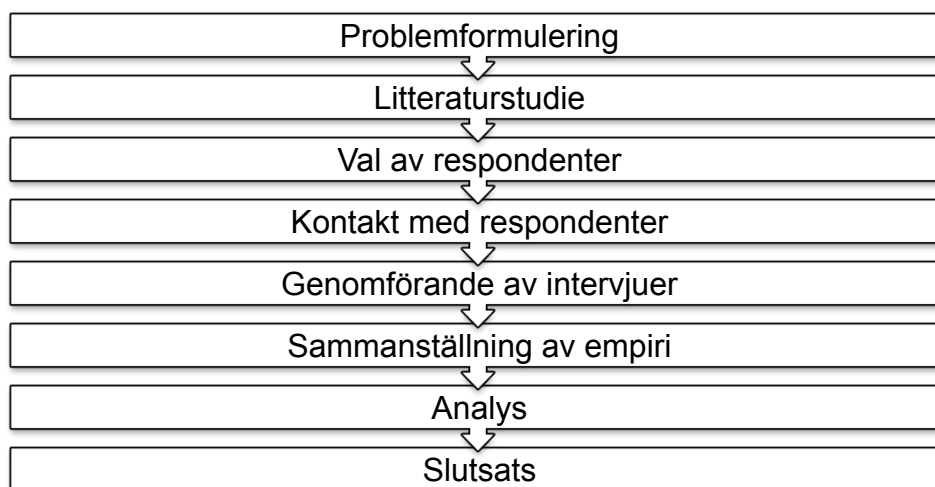


Bild 1. Illustration över metod © Studieförfattarna 2009

### ***3.11 Sammanfattning av metod***

I studien blandades en mer positivistisk ansats med en mer fenomenologisk för att på det sättet uppfylla studiens syfte. Datainsamlingen skedde med en kvalitativ metod och en systematisk litteraturstudie genomfördes. En ostrukturerad intervjumetod utan inspelningshjälpmedel användes i mötet med respondenter. Därefter gjordes en empirinära analys för att presentera det empiriska materialet och utifrån detta utfördes sedan en slutanalys med en ad hoc analysmetod.



## 4 Teori

---

I föregående avsnitt presenterades vilken metod som använts för att uppfylla studiens syfte. I denna del redovisas resultatet från den i metoden nämnda systematiserande litteraturstudie som gjorts. Denna litteraturstudie fördjupar sig i de teorier som användes i problembeskrivningen (kapitel 2). I avsnitt 4.1 finns en inledning som förklarar varför de olika teoretiska områdena är relevanta. Avsnitt 4.2 till 4.7 redogör för dessa teoriområden och i avsnitt 4.8 presenteras en sammanfattning.

---

### 4.1 Teoretisk inledning

Resultatet av den systematiska litteraturstudien presenteras nedan. Här redogörs för teorier som kan användas för att ytterligare förstärka förståelsen för kompetensbegreppet och dess roll inom företagsekonomisk forskning.

Det redogörs för ekonomismen som är ett samlingsnamn för viljan att räkna på saker. Detta görs då en vilja att kvantifiera kompetens kan härstamma från ett sådant tankesätt. En djupare redogörelse för investeringsteori finns även med då denna klargör hur kompetensbegreppet måste anpassas om det ska vara möjligt att göra investeringskalkyler på kompetens. Intellectuellt kapital som begrepp presenteras samt humankapitalteori med intilliggande fält för att visa hur kompetens kan förstås utifrån detta perspektiv. I detta sammanhang presenteras också en teoretisk grund för kompetens från ett förståelseperspektiv. Därutöver redogörs för personalekonomisk forskning för att belysa att det finns olika sätt att räkna på personalen i en organisation där kompetens skulle kunna vara en del. En övergripande redogörelse för ekonomistyrnings- och nyckeltalsteori görs också för att åskådliggöra vilka krav som kan ställas om beräkningar på kompetens ska utföras.

### 4.2 Ekonomism

För både politiker som Gudrun Schyman (Mattsson 2007) och statsvetare som Lundquist (2001) är ekonomismen något av ett skällsord. Nationalekonomiskt tänkande har ett makroperspektiv och tittar på den samhällsekonomiska nyttan av den enskildes strävan att ständigt förbättra sin position. Neoklassikerna tar ett

mikroperspektiv och tittar specifikt på den enskildes strävan, vare sig detta är en individ, ett företag eller ett hushåll. Kritiker av detta nyttotänk brukar kalla det för ekonomism. Denna term användes redan runt förra sekelskiftet av Lenin i hans kritik mot det kapitalistiska räkneshälsat. (Hällsten 2000)

Ingelstam (1995) enligt Hällsten (2000) beskriver hur ekonomismen idag har förflyttats till ekonomisk vetenskap som är svårare att argumentera mot. Det är relativt enkla föreställningar med akademiska förtecken och grundar sig bland annat på tanken om en *economic man*. Vidare är alla sociala relationer transaktioner, det vill säga att allt kan värderas i pengar och marknadens upplevda opartiskhet och jämvikt ger ”rätta” utslag. Ekonomismen genomsyrar även många personalekonomiska metoderna som har sin grund i ett neoklassiskt tankesätt om att maximera nytta ur ett företagsekonomiskt perspektiv.

### **4.3 Investeringsteori**

När företag gör investeringar kan de grundas på investeringskalkyler för att kunna göra så välinformerade beslut som möjligt. Det finns flera olika metoder för att kalkylera investeringar men förenklat bygger de på att de riskjusterade förväntade positiva kassaflödena för investeringen ställs mot de förväntade negativa kassaflödena för att på så sätt avgöra om investeringen är lönsam eller inte. Trots att det finns flera olika metoder för att kalkylera investeringar råder det relativt stor enighet bland akademiker om att den metod som kallas *net present value* (sv. nettonuvärde) är den mest kompletta. Därför beskrivs detta närmare nedan. (Berk & DeMarzo 2007, Copeland, Weston & Shastri 2008, Northcott 1995)

*Net present value* (NPV) är en kalkyleringsmetod för investeringar som bygger på att investeringens samtliga framtida kassaflöden justeras som om de skedde på samma dag. Eftersom pengars värde förändras över tid diskonteras kassaflöden till det värde de skulle motsvara på investeringsdagen. Skälet till detta är att ett inflöde på en krona till ett företag idag är värt mer än ett inflöde på en krona imorgon. Genom att diskontera de framtida positiva kassaflödena med en kalkylränta kan de framtida in- och utflödena beräknas till ett så korrekt värde som möjligt. Företaget bör använda sin genomsnittliga kapitalkostnad

som kalkylränta, den så kallade *weighted average cost of capital* (WACC), då denna speglar investeringens alternativkostnad. Formeln för NPV ser ut så här:

$$NPV = \frac{V_t}{(1+r)^t}$$

t = tiden för kassaflödet

r = kalkylräntan

V<sub>t</sub> = nettokassaflödet vid tidpunkten t

Om NPV är positivt bör investeringen genomföras och om den är negativ bör den undvikas. (Berk & DeMarzo 2007, Copeland, Weston & Shastri 2008, Northcott 1995)

#### **4.4 Svarta lådan**

Ax (2005) beskriver hur företagets aktiviteter, det som skapar output av input, kan ses som en svart låda. Latour (1987) beskriver hur metaforen av den svarta lådan används för att hantera svårhanterliga, oklara eller komplexa fenomen. En svart låda är egentligen vad som helst som reducerar komplexitet. Man kan säga att ett flygplan är en komplexitetsreducering av aerodynamikens och gravitationens logiker, på samma sätt som en karta är en reducering av terrängens komplexitet, vilket hjälper oss att navigera. Ett exempel på en sådan svart låda inom företagsekonomi är ett företags alla processer, något som Hannan (1989) tar upp i sin bok *Foundations of the Structure-conduct-performance Paradigm*.

Motsatsen till den svarta lådan är den vita lådan, *white box*, där alla processer anses vara transparenta och kända. Dock finns det större problem med den vita lådan än med den svarta, vilket illustreras i en artikel av Glanville (1981) där han beskriver hur en vit låda ofta består av flera svarta lådor man ännu inte upptäckt. Eftersom modeller per definition är förenklingar av verkligheten används den svarta lådan för att dämpa komplexiteten och göra det svårförståligt mer förståeligt. Det är i bakgrund av detta inte orimligt att tro att ett begrepp med sådan komplexitet som kompetens ofta hamnar i den svarta lådan.

## **4.5 Intellektuellt kapital**

Det finns mycket forskning på intellektuellt kapital och många definitioner av vad det är för något. Tayles *et al* (2002) samt Tan, Plowman & Hancock (2008) redogör övergripande för teoribildningen på området. Den del av en organisations tillgångar som inte kan klassas som materiella eller finansiella brukar kallas för immateriella tillgångar. Intellektuellt kapital brukar användas som term för immateriella tillgångar som inte syns på ett företags balansräkning. Tayles *et al* (2002) visar hur det intellektuella kapitalet består av tre delar: humankapital, strukturkapital och kundkapital.

Dzinowski (2000) pekar på de teorier som beskriver det intellektuella kapitalet som skillnaden mellan ett företags bokförda värde och dess marknadsvärde. Tayles *et al* (2002) pekar på att detta synsätt har kritiserats för att, på grund av sina begränsningar, ha låg tillämpbarhet och att klassifikationer kan vara svåra. Dessutom kan det vara svårt att härleda förändringar i aktiepris till intellektuellt kapital då det finns många andra faktorer som påverkar priset av en aktie. Fitz-enz (2000), beskriver också hur företag kan ha olika intellektuell kapacitet. Denna kapacitet avgörs av företagets förmåga att utnyttja det intellektuella kapitalet.

### **4.5.1 Humankapital**

Fitz-enz (2000) skriver om hur flertalet tillgångar i företaget är passiva, det vill säga att de inte genererar värde om de inte aktiveras människor. Humankapitalet, som är relevant i denna studie, syftar på människorna i en organisation, deras kunskaper och färdigheter samt deras förmåga att utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt. Det är alltså det som personalen tillför i organisationens värdeskapande. I denna studie utgår vi från Murphys (2007 s. 4) definition av humankapital för att få en grundläggande förståelse för vad kompetens är:

”Human capital is basically the ability of employees to generate economic output through the application of their education, knowledge and skills, it refers to employees’ knowhow, capabilities, skills and expertise.”

Här kopplas humankapitalet och kompetens ihop med den ekonomiska output detta kan skapa.

I de sammanhang som det skrivs om humankapital nämns också individkapital. En del menar att det utgör en synonym till humankapitalet medan andra menar att det utgör en del av humankapitalet. I denna studie ser vi i likhet med Tan, Plowman, & Hancock (2008) individkapitalet som den resurs vilken går förlorad om en medarbetare lämnar företaget.

#### ***4.5.1.1 Satsningar på generellt och firmaspecifikt humankapital***

I denna studie är det fokus på kompetens och humankapitalet men alla delar av den intellektuella kapitalet kan vara relevanta då beräkningar på kompetens och humankapital diskuteras. Lazear (2009) menar att kompetenssatsningar kan likställas med satsningar på humankapitalet. Han menar vidare att det är relevant att göra en distinktion mellan två typer av humankapital för att avgöra vem som ska betala för kompetenssatsningarna. Distinktionen gäller huruvida humankapitalet är generellt eller firmaspecifikt. Kompetenssatsningar på generellt humankapital ökar individens output på alla arbetsplatser medan firmaspecifikt humankapital gör det i högre grad på den specifika arbetsplatsen. De flesta kompetenssatsningar hamnar någonstans mitt emellan. Ett exempel på generellt humankapital skulle kunna vara språkkunskaper eller en examen i ekonomi medan mer firmaspecifikt humankapital kan vara kunskap om att sköta en unik maskin på ett specifikt företag. Men även en förståelse för firmans företagskultur kan ses som firmaspecifikt humankapital, då kunskap om detta främst möjliggör arbete inom den aktuella organisationen.

Lazear (2009) menar vidare att om kompetensutvecklingen leder till ökat generellt humankapital finns det inget skäl för bolaget att betala för denna typ av kompetensutveckling. Marknadsvärdet på den anställde, och därmed dennas lön kommer nämligen öka i samma utsträckning som produktivitetsförbättringen, givet en perfekt marknad. Leder kompetensutvecklingen däremot till företagsspecifik kompetens finns det skäl för företaget att betala delar eller hela utbildningen då värdet på den anställda kommer stiga mer för det specifika företaget än den anställdes generella värde på arbetsmarknaden.

#### **4.5.1.2 Kompetens**

Lazear (2009) skriver om kompetensutveckling på jobbet och hur det är förknippat med både direkta kostnader, exempelvis böcker, material och utbildare men även indirekta kostnader i form av att det tar tid från de vanliga arbetsuppgifterna. Han menar vidare att det viktiga vid satsningar i kompetensutveckling på jobbet är huruvida produktivetsförbättringen överstiger kostnaden för investeringen.

Sandberg & Targama (1998 s. 52, 53) beskriver det grundläggande problemet med kompetens och kompetensutveckling genom att fråga sig:

”...vad som utgör mänsklig kompetens i utförandet av ett visst arbete och hur den kan göras synlig?”

Sandberg & Targama (1998) menar att en förståelse för vad kompetens är behövs för att kunna arbeta med kompetensbegreppet. Det finns en mängd andra begrepp som visar på människors kunskaper i olika avseenden, såsom förmåga, kapacitet och kvalifikation. Kompetensbegreppet skiljer sig från ovanstående aspekter genom att det fokuserar på relationen mellan människa och arbete, alltså de kunskaper och färdigheter som krävs för att effektivt utföra en arbetsuppgift och som visar sig i arbetsutförandet.

#### **4.5.1.3 Nyckelkompetenser**

Hörte & Ed (1995) definierar nyckelkompetenser som de arbetsuppgifter eller aktiviteter som är i överensstämmelse med företagets strategi och som leder till att företagets resurser används och utvecklas på ett positivt sätt, alltså de kompetenser som i linje med företagets strategi bidrar till att öka företagets output. Detta tangerar delar av det som nämns i humankapitaldefinitionen ovan. För att de aktiviteter som skapar ett värde för företaget skall kunna generera output måste dessa aktiviteter matchas med de kompetenser som krävs för utförandet av aktiviteten. Detta är de så kallade nyckelkompetenserna.

Stenlund (2004) utforskar tre perspektiv för att mäta och värdera förluster av nyckelkompetenser. Med utgångspunkt i humankapitalteorin och individens beteendes påverkan på värdeskapandet samt ett marknadsperspektiv på kompetens skapas gemensamma beröringspunkter som grund för beräkningar. Då kan slutsatser dras om hur kompetensutveckling i organisationen ska

utformas för att minimera effekten av kompetensförluster.

#### **4.6 Ekonomistyrning**

Ekonomistyrning är ett begrepp med många olika definitioner. Den traditionella definitionen av ekonomistyrning är enligt Ax, Johansson & Kullén (2005 s. 57):

”...ekonomistyrning avser all den planering och uppföljning som bedrivs i ett företag där måttenheten är pengar”

Definitionen är alltså fokuserad på finansiella mål så som lönsamhet, likviditet eller omsättning. Dock har begreppet utvecklats och området expanderat allt eftersom icke finansiella typer av mål introducerats. Ax, Johansson & Kullén (2005 s.14) presenterar därför en bredare definition vilken också nämndes ovan:

”...i en bredare mening innefattar ekonomistyrning arbete som är inriktat mot att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa företags verksamhet i strävan att uppnå ekonomiska mål av såväl finansiell som icke finansiell karaktär.”

Den bredare definitionen visar hur ekonomistyrningen behandlar alla företagets mål och strävar efter optimal verksamhet för att uppnå företagets mål. Dessa icke finansiella typer av mål kan exempelvis vara nöjdhetsindex och kvalitet, mål som ämnar skapa förhållanden för att skapa goda finanser. Nationalencyklopedin (2009) pekar också på hur ekonomistyrningen ska möjliggöra för företaget att uppfylla sina mål:

”...ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål”

Det framgår med tydlighet hur ekonomistyrningen används för att uppfylla företagets mål. Det innebär att det är önskvärt att kunna ekonomistyrna även personalsatsningar i exempelvis kompetens.

Merchant & Van der Stede (2007) delar upp begreppet ekonomistyrning i *management control* och *strategic control*, där det sistnämnda handlar om ledningens syn på företagets strategi och dess validitet, medan det förstnämnda fokuserar på medarbetarnas strategikongruens. Förstår medarbetarna vad som förväntas av dem? Om de gör det, kommer de då att göra sitt bästa för att implementera företagets strategi? Har de även förmågan att implementera den

väl? Om svaret på någon av dessa tre frågeställningar är nej, skall ekonomistyrningen fokuseras på att först lösa det problemet. *Strategic control* tar alltså ett externt och *management control* ett internt perspektiv. Också här framgår det hur ekonomistyrningen ska underlätta och optimera företagets verksamhet för att nå en långsiktig framgång.

Ax, Johansson & Kullvén (2005) pekar på att sedan 1980-talet har en stor del av forskningen inom ekonomistyrningsområdet fokuserat på gapet mellan teori och praktik. Det har visat sig att teoretiskt bra metoder många gånger inte används och att företag föredrar enkla metoder framför mer sofistikerade. Detta gap mellan teori och praktik motiverar försiktighet i utformningen av ekonomistyrssystem. Ax, Johansson & Kullvén (2005) menar att det vore ett misstag att ignorera detta gap, eftersom det inte finns tillräckligt med kunskap om varför gapet existerar överhuvudtaget. Att ignorera gapet kan till och med förstärka det. Författarna menar vidare att den stora utmaningen för ekonomistyrningsområdet idag är att minska gapet mellan teori och praktik.

Ekonomistyrning bör därför betraktas som en verktygslåda där de olika metoderna är verktyg. Man måste alltså inte använda alla verktyg, utan noga välja ut de med flest fördelar och minst nackdelar för den specifika situation man står inför. Då ekonomistyrningen är en verktygslåda och idag söker praktisk tillämpningsbarhet är den i synnerhet relevant då denna studie undersöker möjligheterna att öka förståelsen för kompetensbegreppet så att användbarheten av detta ökar.

Merchant & Van der Stede (2007 s. 32-35) presenterar också sju kriterier som ett ekonomistyrssystem behöver för att det skall fungera på ett önskvärt sätt. Dessa är engelskans *understandability*, *timeliness*, *congruence*, *precision*, *objectivity*, *cost efficiency* och *controllability*. Ofta vägs kriterierna mot varandra, två och två, för att skapa balans. Företagsekonomisk mätning kräver att dessa balanser beaktas, då ekonomistyrssystemet i praktiken blir oanvändbart om inte alla kriterier uppfylls.



#### **4.7 Personalekonomi**

Johansson & Johrén (2001 s. 6) menar att personalekonomi är hushållning med mänskliga resurser. De presenterar ett antal beräkningar som kan användas som en del av en organisations personalekonomi. Olika intäkts- och kostnadsberäkning samt nyckeltal och kalkyleringsmetoder har utformats för att kunna ta bättre informerade beslut i frågor som berör en organisations personal.

Johansson & Johrén (2001) menar att fokus ligger på att göra kalkyler som kan utgöra ett underlag när organisationen skall hushålla med sin personal. När företag gör en investering i en ny maskin eller annan materiell tillgång är det inte ovanligt att de gör utförliga kalkyler, men vid till exempel en rekrytering som kan handla om liknande kostnader görs mer sällan någon beräkning. Personalekonomin har funnits länge i Sverige men aldrig lyckats få någon större spridning bland praktiker.

Vidare beskriver Johansson & Johrén (2001) den attityd som de ofta mött i samband med kalkyler på människor. Det anses som om inte omöjligt så väldigt svårt att mäta effekterna av människors beteende. En del av lösningen handlar om att våga gissa storleken av olika effekter när beräkningar utförs.

Johansson & Johrén (2001) menar att med utgångspunkt från detta kan olika skattade kostnader och intäkter kan ställas mot varandra för att avgöra de ekonomiska effekterna av en rekrytering. De pekar på vad en utbildning av personalen får kosta för att vara en bra investering eller hur kostnader för sjukfrånvaro kan användas i beräkningar av arbetsmiljön och även hur personalekonomi kan användas vid avvecklingar på en arbetsplats.

Johansson & Johrén (2001) hävdar att personalekonomin inte är fullt utvecklad när det gäller just effekter av kompetens. Det behövs bättre metoder för mätning och mer kunskap om kompetensutveckling för att gå vidare. Brister i redovisning när det gäller kompetensinvesteringar ses som det största hindret för att veta mer om hur företag satsar på kompetens. Dessa brister är något Gross (2001) också pekar på då humankapitalet som enligt Tayles *et al* (2002) tillsammans med hela det intellektuella kapitalet i stor utsträckning ligger utanför ett företags balansräkning och alltså inte återspeglas i de redovisade siffrorna.

#### **4.7.1 Nyckeltal och kompetens**

Catasús *et al* (2001) menar att alla organisationer kan mätas med hjälp av nyckeltal för att se om verksamheten är på väg åt rätt håll. Väldigt enkelt kan begreppet nyckeltal beskrivas som någonting av intresse jämfört med en viktig jämförelsebas. Skapandet av nyckeltal begränsas endast av fantasin och används ofta som varningssignaler eller uppfångare av trender då de jämförs över tid. Det finns tre principiella problem med användningen av nyckeltal. Det första är att nyckeltal alltid beskriver en förenklad verklighet och inte kan återge verklighetens alla nyanser. Det andra är att nyckeltalen tenderar att ge användaren alldeles för mycket information, vilket kan göra beslutsfattandet sämre. Det tredje problemet är att individen har svårt att anpassa sig till förändringar i mätmetoder, exempelvis från räntabilitet på eget kapital till räntabilitet på totalt kapital och på så sätt blanda ihop begreppen.

Mårtensson (2001) använder nyckeltal som hjälpmedel för att illustrera och mäta kompetens och på samma sätt som Lazear (2009) delar han upp begreppet *knowledge* i generell och specifik. Nonaka & Takeuchi (1995) delar i sin tur in den specifika kunskapen i två dimensioner. Den ena dimensionen kallas den tekniska och förklaras bäst med den engelska termen *know how* medan den andra kallas den kognitiva dimensionen och förklaras som en förståelse för uppgiften, detta liknar de tankar Sandberg & Targama (1998) har gällande kompetens där förståelsens betydelse poängteras.

#### **4.8 Schematisk översikt och sammanfattning av studiens teoriområde**

Kompetens är inte något enkelt begrepp. När det används i företagsekonomisk teori kan det bli snårigt. Här presenteras, utifrån vår systematiska litteraturstudie, en förenklad översikt över kompetensbegreppet och hur det förhåller sig till de teoridelar som söker att identifiera kompetens som en del av ett företags marknadsvärde. Berk & DeMarzo (2007) utgår ifrån att ett företag har ett värde som inte överensstämmer med det bokförda värde Smith (2006) beskriver. Skillnaden mellan marknadsvärde och bokfört värde kallar Dzinowski (2000) för intellektuellt kapital, något som Tayles *et al* (2002) tar fasta på när de delar upp det intellektuella kapitalet i kundkapital, strukturkapital och humankapital. Tan, Plowman & Hancock (2008) väljer att

kalla humankapitalet för individkapital, något som Lazear (2009) i sin tur delar upp i generell kompetens och specifik kompetens. Murphy (2007) väljer att göra en annan uppdelning av individkapitalet i education, knowledge och skills, medan Nonaka & Takeuchi (1995) skiljer på synlig och mindre synlig kompetens.

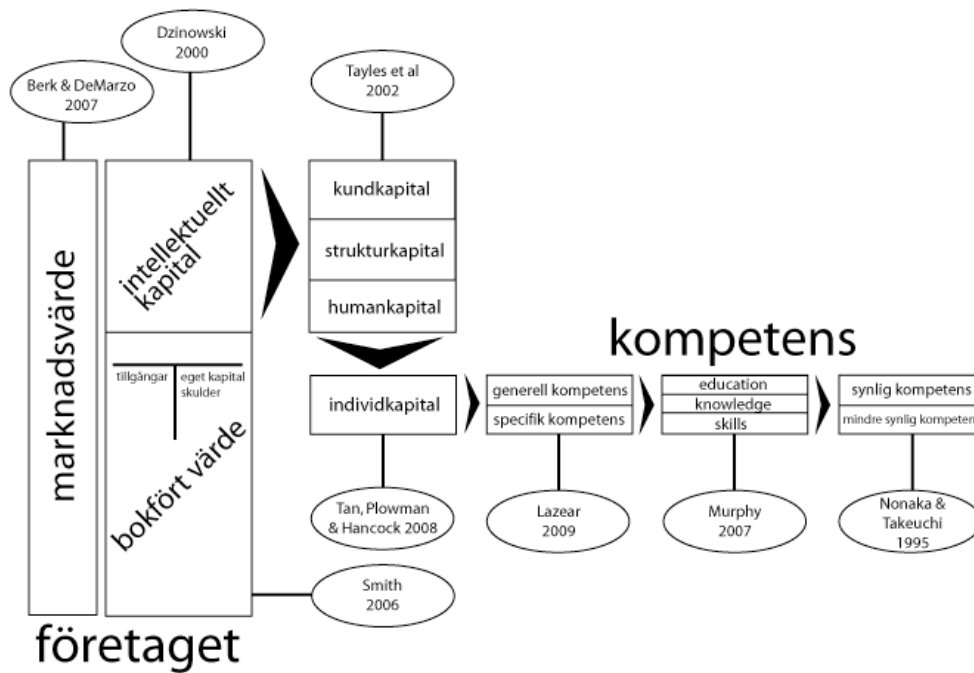


Bild 2. Förenklad illustration av kompetens utifrån studiens teoretiska referensram ©

Studieförfattarna 2009

## 5 Empiri

I föregående avsnitt presenterades den systematiserande litteraturstudie som utförts. I detta avsnitt presenteras resultatet från den empiriska insamlingen. Som nämndes i metoden sker här en empirinära analys där författarna utför en första kategoriserande analys av materialet.

### 5.1 En ögonblicksbild av bemanningsbranschen

För att skapa en grundläggande förståelse för bemanningsföretagens finansiella ställning har några enklare nyckeltal tagits fram, detta för att läsaren ska få en enkel överblick. Genom att studien visar nyckeltal på bokförda värden ges läsaren en bild utifrån siffror som får anses vara objektiva som tillsammans med materialet från empirin ska skapa en helhetsbild. Eftersom syftet med uppsatsen inte är att undersöka en specifik bransch, får denna information ses som ett försök att exemplifiera den ekonomiska ställningen och sätta den i ett sammanhang. Då denna magisteruppsats skrivs under 2009, med rådande finanskris, har siffrorna hämtats från 2007 års bokslut, vilket kan ses som ett mer representativt normalår.

Företag	Avkastning på totalt kapital (%)	Omsättning (Mkr)	Vinstmarginal (%)	Kapitalets omsättnings-hastighet	Soliditet (%)
Bemanningsföretag A	4,21	2274	1,33	3,17	14,74
Bemanningsföretag B	30,79	1140	6,47	4,76	2,23
Bemanningsföretag C	20,12	4156	6,02	3,34	31,32
Bemanningsföretag D	33,48	786	10,02	3,34	3,85

Bild 3. Tabell över fyra bemanningsföretags nyckeltal från 2007 (AffärsData: Företagsfakta)

År 2007 hade samtliga en positiv avkastning på totalt kapital, tre av dem över 20 % vilket är en god avkastning om det ställs i relation till den riskfria marknadsräntan. Bolagen har hög omsättningshastighet på kapitalet vilket är typiskt för bolag inom tjänstesektorn. (Johansson 2005)

## **5.2 Respondenter**

Primärdata till detta empiriavsnitt bygger på personliga intervjuer med sex respondenter. Fyra respondenter arbetar i bemanningsbranschen och två är fackliga representanter. Intervjuerna tog ungefär en timme per respondent och som stöd användes en intervjumall (bilaga 1). Efter önskemål från vissa respondenter har vi valt att hålla samtliga respondenter anonyma.

Respondent 1	Bemanningsbranschen
Respondent 2	Bemanningsbranschen
Respondent 3	Bemanningsbranschen
Respondent 4	Bemanningsbranschen
Respondent 5	Facklig verksamhet
Respondent 6	Facklig verksamhet

## **5.3 Välkommen till bemanningsbranschen**

När vi kommer till kontoret och har anmält oss hos receptionisten kommer respondenten ut, skakar hand och bjuder oss på kaffe ur kaffemaskinens uppsjö av varianter. Respondenten visar oss runt i de ljusa och avskalade lokalerna och visar oss till slut in i ett konferensrum. Vi sätter oss ner och respondenten börjar berätta om hur bemanningsföretaget jobbar med både rekrytering och bemanning. Vem som är respondent just den här gången spelar ingen roll. I bemanningsbranschen är allting likadant, i alla fall på ytan.

Enligt Walter (2005) öppnades det upp rent juridiskt för bemanningsföretagen 1994 i och med införandet av lagen: lagen om privat arbetsförmedling och uthyrning av arbetskraft (SFS, 1993:440). Respondent 2 påpekar däremot att bemanningsföretag i praktiken funnits längre än så. Bemanningföretag, till skillnad från mer specialiserade konsultfirmor, arbetar med stora volymer av personal och är snarare generalister än specialister. Inom ekonomifältet, till exempel, kan ett bemanningsföretag ofta bistå med allt från generalister, som ekonomiassistenter, till specialister, som chefsekonomer och nischade businesscontrollers.

Bemanningsföretagen arbetar till stor del med matchning, att alltid finna rätt person till rätt uppdrag. Det är något som beskrivs av Walter (2005) men även framkommit under intervjuerna.

Respondent 3 berättar hur de flesta bemanningsföretagen sysslar både med rekrytering och bemanning. Förenklat innebär rekrytering att bemanningsföretaget sköter anställningsprocessen åt en kund medan bemanning innebär att kunden hyr en konsult som är anställd av bemanningsföretaget men utför arbetsuppgifter hos kunden.

Bland de bemanningsföretag vi pratat med säljer tre bemanningstjänster inom både tjänstemannasektorn och kollektivsektorn. Ett av företagen sticker dock ut och serverar endast tjänstemannasektorn.

#### ***5.4 Bemanningsföretagen som personalfabriker***

Under de intervjuer vi utfört med representanter från både bemanningsbranschen och den fackliga organisationen Unionen har en klarare bild av bemanningsföretagen trätt fram.

Ekonomistuderande introduceras tidigt i utbildningen för synen på företaget som en förädlingsenhet. Företaget tar in resurser (input) som förädlas i företaget till något som sedan säljs till ett högre värde (output). Se bild 4.



Bild 4. Illustration över företaget som en förädlingsenhet © Studieförfattarna 2009

Utifrån denna förenklade bild av företaget som förädlingsenhet försökte vi under intervjuerna skapa oss en bild av hur bemanningsbranschens

förädlingsprocess ser ut. Under intervjuerna beskrevs ofta konsulten ungefär på samma sätt som man kan tänka sig att ett tillverkande företag beskriver sin vara. Under ett av våra samtal med en av respondenterna ringer en kund och reklamerar en konsult, varpå respondenten ursäktar sig och lovar att ha en ersättare på plats redan nästa dag.

Relateras detta till figuren ovan framkommer en bild där personal tas in som resurs (input) och sedan säljs som produkt (output):



Bild 5. Illustration över bemanningsföretagen © Studieförfattarna 2009

Efter att ha gjort denna utveckling är det av än mer intresse att fråga sig vad som händer i företagets svarta låda, mellan input och output. Det framkom tydligt under intervjuerna hur representanterna menar att det bemanningsföretag är duktiga på är att matcha rätt person med rätt tjänst. Där sker det en omfattande matchningsprocess mellan att en person tas in i företaget innan den säljs vidare som konsult. Det är den interna personalen som jobbar med själva matchningen och försäljningen gentemot kund. I den här utvecklade modellen blir det tydligt hur bemanningsföretagen blir som stora matchningsfabriker, där specialiteten ligger i matchningsprocessen.

Att däremot se bemanningsföretagen som en fabrik som bara säljer konsulter fungerar dock bara om vi inte gräver djupare. Med fler och öppnare frågor tonade en till bild upp där företrädarna för bemanningsbranschen beskrev hur kunden inte bara köper en konsult utan också ökar sin flexibilitet samt minskar risk och administration:

”Man vill ha en flexibel bemanning, där man har som ett gummiband när det går upp och ner. Då är det lättare att använda ett bemanningsföretag.”

– Respondent 3

”Risken och flexibiliteten det innebär att anställa själv kostar allt mer. Därför flyttar man den risken och hanteringen av detta till oss på bemanningssidan.”

– Respondent 2

Konsulter kan avbeställas på kort varsel, i de flesta fall omkring 24 timmar. Därutöver bär bemanningsföretaget risken för om personen blir sjuk, vårdar sjukt barn och liknande. Kunden köper även administrationsbesparingen. Det kan exempelvis innebära att undvika själva anställningsprocessen och avslutandet av en sådan. Det blir då tydligt hur bemanningsföretagen förenklat sett säljer en konsult, men de fördelar denna produkt leder till är just ökad flexibilitet, minskad risk och minskad administration (i ett idealt fall). Det är med dessa fördelar som bemanningsföretagen skapar sina marginaler, vilket kommer att belysas nedan.

Då det blivit tydligt att bemanningsföretagen till stor del sysslar med matchning var det intressant att ställa frågor kring kompetensutveckling. Det framgick tydligt att kompetensutvecklingen var ytterst sparsam i alla de bolagsrepresentanter vi talat med.

Däremot hade alla fyra bolagen kompetensutveckling av den personal som ansvarade för försäljning och matchning, det som ofta kallades den ’interna personalen’. Respondent 1 belyste hur kompetensutvecklingen var mycket sparsam då ett bemanningsföretag skapar lönsamhet med hög beläggningsgrad och låga overheadkostnader. Beläggningsgraden får däremot över hela bemanningsstyrkan inte vara alltför hög då bemanningsföretagen till stor del ska kunna matcha personal efter behov hos kunder. Respondent 3 beskriver hur det är önskvärt för företaget att ha ett antal konsulter utan uppdrag för att på det sättet snabbt kunna möta en ny eller befintlig kunds behov.

Samtliga respondenter påpekade att de hade konsulträffar med olika typer av events som skulle få konsulterna att känna en samhörighet. Det är tydligt hur konsulterna då fostras till professionella konsulter.



”Det är vi som är arbetsgivaren, det är här anställningstryggheten finns och det är här man kan prata av sig om personliga saker. Ute hos kund är det viktigt att man är professionell och vi försöker fokusera på att konsulterna är betydelsefulla. Vi hade till exempel en konsultaktivitet igår där vi hade hyrt en biosalong. Till syvende sist handlar det om att konsulterna är våra yttersta ambassadörer som visar att vårt företag är en bra leverantör.”

– Respondent 2

Sammanfattningsvis framkom det under våra intervjuer hur bemanningsföretaget till stor del utför en matchningsverksamhet. Kompetensutvecklingen är sparsam medan styrkan ligger i att hitta rätt person för varje specifik uppgift.

#### **5.4.1 Vi och dom – när produkten är en anställd men inte alla anställda är en produkt**

På de bolag som besökts har det varit tydligt hur det råder en ganska stark uppdelning mellan konsulter kontra de som jobbar internt på bemanningsföretagen. Respondenterna talar ofta runt påståendet att det inte ska vara stor skillnad på konsulter och intern personal, och att det är viktigt att även konsulterna känner av en ’vi’-känsla med sitt bemanningsbolag.

”Vi måste ta samma arbetsgivaransvar för den personal vi hyr ut som den vi har på kontoret”

– Respondent 4

I praktiken verkar däremot skillnaderna stora, kraven på flexibilitet är stora på konsulterna som ska vara beredda på att byta arbetsplats ofta och med kort varsel, kompetensutveckling sker inte i särskilt hög grad av konsulterna medan den interna personalen får riktad kompetensutveckling på arbetstid. Distinktionen mellan konsult och anställd belystes också av respondent 5 som berättade om att det ett flertal gånger vid fackliga förhandlingar med bemanningsföretag uttryckts en uppfattning om att det egentliga arbetsgivaransvaret bara gäller den interna personalen.

#### **5.4.2 Att sälja en konsult**

Ett uppdrag till ett bemanningsbolag uppkommer enligt respondenterna på ett av två möjliga sätt. I det första scenariot söker kunden upp bemanningsföretaget för att de behöver hjälp med tillfälliga arbetstoppar, projekt eller ett tillfälligt

tillskott av kompetens. Det kan också handla om rekrytering eller ett bemanningsuppdrag där konsulten senare skall övertas och anställas av kunden.

I det andra, och betydligt vanligare, scenariot letar bemanningsföretaget aktivt efter kunder. Respondent 2 påpekar att för bemanningsföretagen är alla företag potentiella kunder, varför det kan löna sig att söka brett när man söker nya kunder. Det visar att ett bemanningsföretag är generalist snarare än specialist.

Alla respondenter beskriver den starka säljkultur bemanningsföretagen har, och hur varje internt anställd (dvs. ej konsulter), vare sig det är en säljare, konsultchef, platschef eller regionchef har ett tydligt säljansvar. Respondent 4 berättar om hur man kan sälja in omstruktureringsprodukter istället för konsulter när företagens konsultbehov minskar. Det gäller att känna av kunden, sälja in eller bolla vidare till någon annan som bättre kan sälja in.

Ofta får flera olika bemanningsföretag samma uppdrag parallellt för att kunden vill ha bästa möjliga lösning. Bemanningsföretagen behöver då på kort tid försöka matcha uppdraget och kunden med en konsult. Respondent 3 berättar om hur man i största möjliga mån försöker se till behovet att få in konsulter som inte är på uppdrag, eller som respondent 1, 2 och 3 valde att uttrycka det ”konsulter som sitter på bänken”, i arbete. När det inte går, på grund av att uppdraget exempelvis kräver kompetenser som inte finns på bänken, försöker man hitta konsulter externt som kan ta uppdraget. Denna process har blivit mer komplicerad under lågkonjunkturen utifrån de turordningsregler som finns i lagen om anställningsskydd, med ett stort antal nyligen uppsagda och procentuellt fler på bänken än i normalfallet.

Då en eller flera konsulter tagits fram som anses lämpliga för uppdraget intervjuar kunden i de allra flesta fall konsultkandidaterna för att se vem de tycker är mest lämpad. Detta varierar dock beroende på typ av kund. Storbeställare av konsulter, så som exempelvis AB Volvo eller Swedbank, handlar det mer om standardiserade arbetsuppgifter. Då har priset en större betydelse, givet formell kompetens för uppgiften, när bemanningsföretagen konkurrerar om jobben.

## 5.5 *Synen på kompetens*

Då vi försöker belysa kompetenskomponenten i humankapitalet med hjälp av denna studie försökte vi få dem vi intervjuade att tala om kompetens. För att få så nyanserade svar som möjligt frågade vi både rakt ut vad kompetens var, men ställde även frågor om vad som karakteriserade en bra konsult och dylikt för att på det sättet kunna få mer oväntade svar.

Respondent 2 menar att man generellt kan säga att ju högre kompetens som krävs i matchningen mellan kund och konsult, desto mer vikt läggs vid mjuka värden. Ju mer mjuka värden, desto viktigare blir intervjun. Det visar på hur intervjun används för att synliggöra sådan kompetens som inte syns på papperet.

När respondenterna frågades om kompetens var de ofta snabba på att svara och gav tydliga direkta svar. Respondenterna grupperade sig tydligt. Respondent 1 och 3 beskrev kompetens som utbildning, systemkunskap och erfarenhet. Respondent 2 tyckte att kompetensbegreppet även innefattar mjukare kompetensvärden, som efterfrågas av kund, och respondent 4 gick spontant djupare och mer specifikt in på kravprofiler för specifika uppdrag. Som exempel på detta angavs att vara extrovert och social för en säljare eller en arbetshäst som gärna håller sig vid sin dator för en tekniker .

Detta speglar en rationalistisk syn på kompetens där kompetensen är lättdefinierad och består av verifierbara egenskaper. En av respondenterna beskrev hur de testade den typen av kompetens när de skulle anställa nya konsulter:

”Vi har tester för konsulterna som de får genomgå först. Där vi kollar exempelvis Office-kunskaper och sifferförståelse. Det är viktigt om du ska jobba exempelvis på ett lager och lägga order, och sortera. Sen intervjuar vi personen för att se hur denna fungerar som konsult”

– Respondent 3

Att en konsult testas först efter något som liknar en checklista och därefter intervjuas för sina konsultegenskaper visar på hur kompetensen är något mer än de enkelt verifierbara sakerna. Det räcker helt enkelt inte att konsulten har ett gott sifferminne utan personen måste också passa som konsult. När det blev tydligt försökte vi med följdfrågor få fram vad det var för typ av egenskaper

som efterfrågades men det var svårare att skapa en uppfattning kring dessa. Det blev allt tydligare hur kompetensen också kunde vara specifik just för en konsult där en bra konsult är flexibel och gillar omväxling. Kompetens blir på det sättet de egenskaper personen kan ha som speglar de krav som ställs på konsulter till skillnad från en person som är fast anställd som exempelvis ekonomiassistent. När vi fortsatte fråga kom ofta sociala aspekter fram som en viktig kompetensfaktor:

”Där spelar mjuka värden in. Personen är social och trevlig, får på det sättet bra kontakt med uppdragsgivaren och passar bra in i gruppen. Då är det möjligt att ta mer betalt för honom än en annan konsult, även om de blir erbjudna ett lägre pris för en konsult hos en konkurrent. Det handlar inte om mycket pengar, men mellan tio och tjugo kronor i timmen kanske.”

– Respondent 2

Respondent 4 är den som har tydligast syn på mjuka värden och tydligt inkluderar dem i kompetensbegreppet spontant. För respondent 4 är det kopplingen mellan kundens kravprofil, och i förlängningen säljarens förståelse för vad kunden verkligen efterfrågar, och konsultens kompetenser.

”Vi hade vid ett tillfälle fyra kandidater till ett ekonomichefsjobb där två diskvalificerade sig direkt på intervjun. De skulle aldrig fungera i kundens organisation, och det är någonting som blir en allt viktigare kompetens. Det är viktigt att kunna samarbeta, ta kritik, ta plats, ta emot information, lyssna, vara motiverad och förvalta detta. Allt detta ger rätt inställning till att göra ett bra jobb”

– Respondent 4

”Vi pratar med kunden och säger ’här är en positiv person som vi tror kan få in mycket energi i din grupp’.”

– Respondent 2

”Vi jobbar mycket mer med att hitta rätt personlighet än rätt kompetens”

– Respondent 4

Det är tydligt hur kompetens kan ses som ett objektiva begrepp, något enkelt och verifierbart, som du kan stämna av med enkla test. Vid djupare berrning i begreppet kommer andra värden fram som inte är lika enkla att testa som en

form av prov. Där använder bemanningsföretagen intervjuer och det blir individens förmåga att känna av en människas kompetens som framträder.

### **5.5.1 Det finns något mjukt i kompetensen**

När frågor fortsatte ställas om kompetens kom ofta tankar om mjuka värden fram. Där nämndes allt från hur lätt man knyter nya kontakter (respondent 2), till den flexibilitet som krävs som konsult (respondent 3), och en förståelse för vad som efterfrågas hos kunden (respondent 1 och 4). Konsensus är att mjuka värden är svåra att verifiera på andra sätt än att konsulten gör bra inifrån sig på första mötet med kund, får goda vitsord från uppdragsgivare och visar sig vara eftertraktad på marknaden. I bemanningsföretagens rekryteringsprocesser, alltså då man rekryterar direkt för kunds räkning, finns det starkare inslag av mjukare bedömning genom intervjuer. I uthyrningsprocessen läggs dessa aspekter åt sidan, med undantag för respondent 4. Framför allt läggs inga resurser på kontinuerlig mätning och uppföljning på mjuka kompetenser.

### **5.5.2 Rätten till kompetensutveckling**

Två av respondenterna arbetade för den fackliga organisationen Unionen. Under samtalet med dem försökte vi skapa oss en bild av hur de som facklig organisation såg på bemanningsbranschen i allmänhet och kompetens i synnerhet. Respondent 6 pekade på rätten till kompetensutveckling hos en anställd för att kunna jobba och utvecklas hela livet, utan att ens kunskaper blir alltför inaktuella. Respondenten pekade på den etiska problematiken som kan finnas i att anställa en nyutexaminerad som ekonomiassistent för att sedan låta den jobba i ett decennium tills personens kompetens är uttömd och inaktuell. Det respondenten tyckte var bemanningsbranschens ansvar var att omskola de personer som inte längre kunde matchas med uppdrag. Den här typen av tankar visar en annan aspekt på kompetens, som kan vara svår att fånga upp genom samtal med företrädare för bemanningsbranschen. För de fackliga representanterna är kompetensutveckling en betalning i sig:

”Det kan till och med vara viktigare än lönen att få kompetensutvecklas”

- Respondent 6

Det här visar på kompetensmyntets två sidor, där den kan ha ett företagsekonomiskt instrumentellt värde, men även ett mänskligt intrinsikalt värde, relaterat till livskvalitet. Precis som det kan vara lönsamt att endast betala en krona i lön per timma till sin personal kan det vara företagsekonomiskt riktigt att inte kompetensutveckla sin personal. Detta väcker en rad etiska frågor kring bemanningsbranschens långsiktiga samhällsansvar.

## **5.6 Värdet på kompetens**

Under intervjuerna med respondenterna försökte vi ställa frågor som kunde ge oss vägledning i vilket värde kompetens kunde ha eller inte ha. Svaren skiftade men öppnade upp för vissa generella slutsatser.

### **5.6.1 Allt har ett pris – även kompetens**

Ett bemanningsföretag kan tillsätta konsulter inom tjänster som ställer olika krav på personen i fråga. Ju mer kvalificerade tjänster som efterfrågas desto högre blir prislappen. Prispressen är hårdast inom den så kallade kollektivsektorn, exempelvis tjänster på lager eller vid löpande band. Där beskrivs hur kunden mest efterfrågar en kropp snarare än en specifik kompetens och person. Ju mer kvalificerade tjänsterna är på framför allt tjänstemannasektorn, ju högre pris är kunderna villig att betala. En controller har ett högre timpris än en ekonomiassistent.

Åsikten att graden av formell kompetens så som utbildning, färdighet och erfarenhet ökar konsultens timpris till kund delas av alla respondenterna.

### **5.6.2 Ibland kostar samma olika**

Respondent 2 beskriver hur priset kan variera för en och samma tjänstekategori beroende på kunden. Större kunder har ofta framarbetade avtal medan mindre kunders pris beror på de specifika förutsättningarna. Det innebär att priset för exempelvis en ekonomiassistent kan variera. Respondent 3 och respondent 4 beskriver likaså hur priset kan variera beroende på uppdragsstorlek, då en kund som köper in ett stort antal konsulter kan få ett bättre pris då detta innebär skalfördelar med minskade administrativa kostnader för bemanningsföretaget, något som respondent 2 inte håller med om. Detta beror troligtvis på att respondent 2 endast tillhandahåller tjänstemän, vilket gör att exempelvis

skalfördelarna med färre kundbesök försvinner då respondent 2 sällan har mer än en konsult per kund, en syn som vi får bekräftad av respondent 4.

Respondenterna vill ofta förklara prisspannet mellan olika typer av konsulter inom samma yrkeskategori med ordet ”erfarenhet”, men vid vidare diskussion visar det sig att ordet rymmer mer än faktisk arbetslivserfarenhet inom området. Ordet erfarenhet innefattar bland annat en vana att vara ute hos kund, att passa in samtidigt som man är flexibel.

Respondent 2 beskriver också hur priset för en tjänst kan variera beroende på den enskilda konsulten. Genom att låta företaget träffa konsulten i fråga kan ibland ett högre pris genereras eftersom kunden fattat tycke för den specifika konsulten. Han pekar på hur personens mer mjuka egenskaper därför kan få en effekt på det slutgiltiga priset. Respondent 4 har ett annat angreppssätt, där bästa möjliga lösning för kund alltid presenteras. Bästa möjliga lösning beskriver respondent 4 som den kandidat som har den högsta kompetensen utifrån kundens kravprofil. Detta är den kandidat som presenteras för kunden, och då också med högsta möjliga pris. Vid en följande diskussion om priset kan bemanningsföretaget antingen dra ner på sina marginaler eller erbjuda en konsult som inte har samma mjuka kompetensprofil som förstahandsvalet, alltså antingen lägre marginaler eller en mindre omfattande mjuk kompetensmatchning. Respondent 4 skiljer sig alltså från de andra respondenterna i retoriken kring prissättningen.

### **5.6.3 När sätts priset?**

Svaren som respondent 2 och 3 ger visar hur diskussionen om priset kommer på olika ställen i säljprocessen för olika bemanningsföretag. Hos respondent 4 spelar priset in i diskussionerna redan initialt i mötet med kunden, medan hos respondent 2 och 3 börjar man bena ut prisdiskussionen först när matchning skett, även om man tidigare kanske gett kunden ett troligt prisintervall. Respondent 1 svarar först att priset sätts redan när uppdraget tas emot, men väljer sedan att omformulera sitt svar till att ett prisintervall sätts från början och hur slutpriset kan dröja till matchningsprocessens slutskede, men endast i undantagsfall.

Respondenterna själva delar alltså in kunderna i två kategorier, där den ena kategorin är storkonsumenter av konsulter. Dessa företag vet precis vad de vill ha och där jobbar säljare och konsultchefer med prislistor. Den andra kategorin är små och nya kunder eller kunder som inte har så stort volymbehov av konsulter. Där är matchningen viktigare eftersom konsulterna inte hamnar i en organisation som är van vid att delar av verksamheten sköts av konsulter.

### **5.7 Kalkyler – på papperet och i huvudet**

Redan före intervjuerna bad vi respondenterna att vara förberedda på frågor om deras kalkyler. Vi var tydliga med att vi gärna, om möjligt, skulle vilja se faktiska kalkyler under intervjun. Respondenterna var därför mycket fokuserade på det motsatta, att hålla hårt i kalkylerna och inte bli lurad att avslöja någonting. Under intervjuernas gång märkte vi direkt att respondenterna blev mer restriktiva och eftertänksamma i sina svar. Vad vi var ute efter var dock inte kalkylerna i sig, utan tankarna runt kalkylerna, och så fort vi berört faktiska kalkyler och samtalet var på väg därifrån blev samtliga respondenter lättade och mer öppenhjärtade.

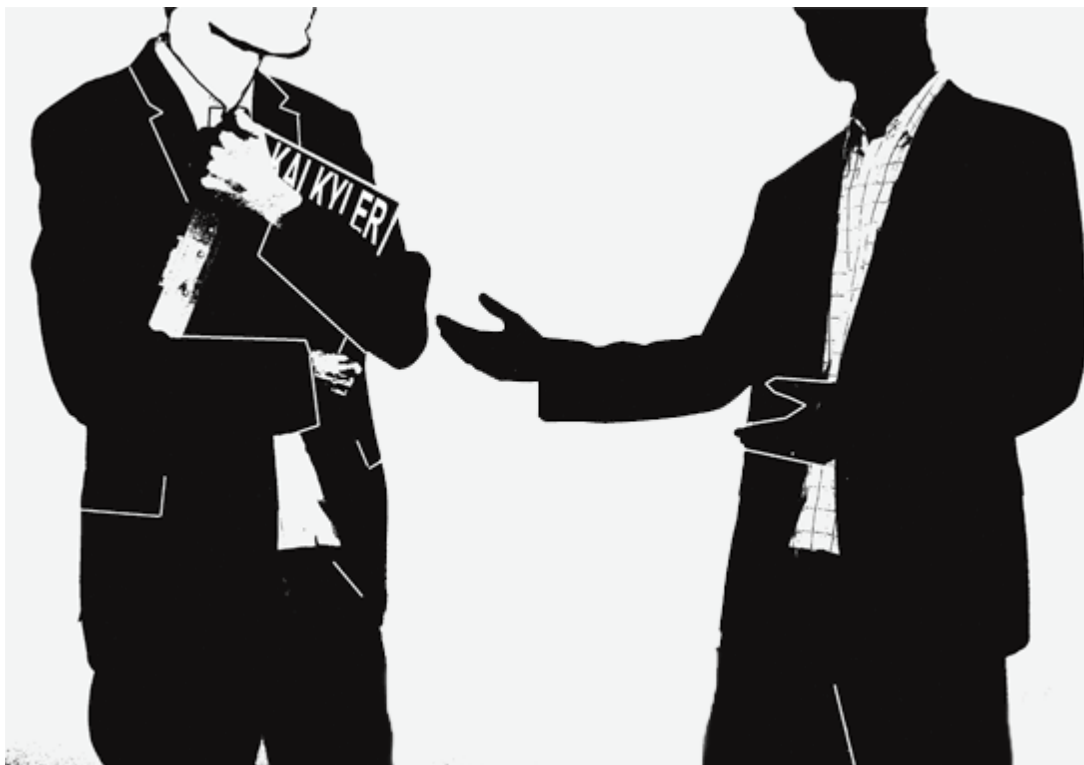


Bild 6. Illustration över intervjusituationerna © Studieförfattarna 2009



Respondent 1 berättade om hur det inte är direkt önskvärt, men oundvikligt, med konsulter som inom ramen för sitt uppdrag hanterar fakturor med sin egen kostnad. Marginalerna går på så sätt att räkna ut bakvägen om man verkligen skulle vilja. Trots att det går att räkna bakvägen är alla respondenterna eniga om att kalkylerna är ingenting som diskuteras med varken kund eller konsult. Respondent 4 beskriver hur det kan vara direkt olämpligt att involvera konsulten i den här delen av processen.

Samtliga respondenter beskriver hur kalkylsnurran arbetar i huvudet under ett kundsamtal. I kalkylsnurran väger respondenterna intäkter mot kostnader för att skapa en marginal. Respondent 4 har ett förtryckt kalkylunderlag som säljare skall ha med sig till kundmöten, men säger att det inte används i den utsträckning som var tänkt eftersom kalkylerna är närvarande i huvudet hela tiden. Respondent 1 berättar att alla har ett tydligt säljansvar och med det ansvaret följer fria händer ner till en viss marginalprocent. Kalkylerna är därmed ständigt närvarande i kundrelationen och måste vara av sådan art att de är lättarbetade i huvudet hos samtliga respondenter.



### **5.7.1 Förstår kunden priset för en konsult?**

Under intervjuerna ställdes frågan om det var vanligt att kunder till bemanningsbolagen jämförde fakturan för en konsult med vad det skulle kosta i direkt lön att anlita samma person. Det var något som ofta dök upp men det föreföll inte svårt att visa på vad respondenterna menar är fördelarna med att hyra in personalen. Respondent 3 uttryckte hur respondenten på kortare uppdrag kunde visa på tavlan varför det i praktiken var billigare att hyra än att anställa själv. Det är däremot när frågor om detta ställs som bemanningsföretagens totala tjänst egentligen kommer fram på riktigt med merfokus på bland annat flexibilitet, administration, alternativkostnad och risk.

Återigen delas kunderna in i två grupper, där den första gruppen med avtalskunder ibland verkar ha lite för lätt för att kalkylera och för god insyn i bemanningsföretagen för att ens kunna ha den här typen av dialog med. På den andra sidan spektrat finns nya kunder och kunder som inte är storbrukare av konsulter. Där behöver det skapas en förståelse för alternativkostnaderna kopplade till en anställning.

### **5.8 Hur skapas vinstmarginalen?**

Bemanningsföretagen gör sin vinst på det pålägg, det respondenterna kallar för marginalen, som varje uppdrag har. Marginalen rättfärdigas med de fördelar det skapar för kunden att hyra en konsult:

”I vår marginal ingår allt det som kunden inte behöver stå för själv, alltså flexibiliteten, risken och administrationen. Behöver kunden en ekonomiassistent på måndag så löser vi det. Om den konsulten inte passar har de en ny nästa dag”

- Respondent 3.

Ju mer vi rotar i kompetensbegreppets snårighet och försöker få respondenterna att sätta ord på vad kompetens är, framkommer det att även marginalen innehåller en kompetenskomponent. Respondenternas åsikter delas in i två grupper. Respondent 3 har svårt att se att hur två konsulter med samma utbildning, arbetslivserfarenhet och lön skulle kunna få olika pris till kund,

medan respondent 1 och respondent 2 livligt berättar om hur man kan ge rabatter till kunder för konsulter som inte är lika eftertraktade, eller ta en premie för att faktiskt hyra ut den mer eftertraktade konsulten man annars lätt kan sälja in till vilken kund som helst. Respondent 4 säger att om en kund inte är nöjd med priset får man justera ner kravprofilen på den mjuka kompetensen. Helt klart är det i alla fall att det ingår mer i marginalen än bara flexibilitet, risk och administration.

### **5.8.1 Säljarens betydelse för vinstmarginalen**

Respondent 3, som inte alls var övertygad om att det är skillnad mellan konsult och konsult menar att det däremot absolut finns en skillnad mellan säljare och säljare.

”Vi har en tjej [säljare] här som alltid får ut högre marginaler än alla andra. Jag vet inte exakt hur hon gör, men hennes marginaler är alltid bättre”

- Respondent 3

Respondent 4 betonar vikten av att ta reda på vad kunden vill ha.

”Det blir lättast om man sitter med en person från kunden, men mer intressant om de är två. Det blir ofta en diskussion där kundens representanter inte själva är klara över vad de menar med sin kompetensbeskrivning. Det är då vi kan hjälpa till att reda ut begreppen och få en bra överblick över vad som egentligen efterfrågas.”

- Respondent 4

Duktiga säljare har ofta bra överblick över vad en specifik kund efterfrågar och kan på detta sätt få till en bättre matchning. Bilden av kundens behov skapas genom att varje kund besöks av en säljare eller konsultchef före det att ett uppdrag accepteras, under uppdragets gång för att stämma av hur konsulten fungerar och efter det att uppdraget är slutfört. Om kunden efterfrågar vissa mjuka värden har säljare med sig det i valet av kandidater för jobbet, menar respondent 1.

Respondent 4 har flera olika hjälpmedel till sitt förfogande för att underlätta dialogen om kompetens med sina kunder. Respondent 4 beskriver vikten av, och svårigheten med, att få till en gemensam referensgrund runt den här typen av svårdefinierad kompetens.

”Bemanningsföretaget kanske är anledningen att kunden får kontakt med säljaren, men när man väl etablerat en relation är det vanligt att man följer en säljare man har förtroende för, även om han byter bolag”

- Respondent 1

Om en säljare tar ett jobb med små eller inga marginaler, exempelvis för att ro hem ett uppdrag med många konkurrenter, får man se till att man har marginalerna på andra uppdrag, menar både respondent 1 och respondent 3. Respondent 1 beskriver också hur andra strategiska mål kan spela in i dimensioneringen av marginalen exempelvis att ta marknadsandelar i ett viktigt segment.

Säljarens betydelse bör inte underskattas. Nyckeln verkar vara god kundkännedom, lyhörddhet för att upptäcka ouppfyllda behov och att skapa trovärdighet hos kunden.

### ***5.9 Empirinära slutsats och sammanfattning***

Respondenterna beskriver ett par olika fenomen. På bemanningsföretagen räknar man på sina konsulter som om de vore produkter. När man som säljare räknar på konsulter, har man ständigt en kalkylsnurra arbetande i huvudet där man snabbt kan justera både matchning och pris. Det finns någonting i kompetensbegreppet som är dolt och inte spontant kommer fram hos de flesta respondenterna. Språket som används för att beskriva denna del av kompetensbegreppet saknar den samstämmighet som finns runt den synliga kompetensen som utbildning och arbetslivserfarenhet. Däremot är respondenterna medvetna om dess inverkan på matchning och pris, vilket synliggörs när två konsulter med till synes samma bakgrund och erfarenhet kan generera olika pris. Med slutsatserna från empirin är det intressant att vidare analysera datamaterialet utifrån studiens teoretiska referensram. Detta görs i nästa avsnitt.

## 6 Analys

---

I det förra avsnittet presenterades det empiriska materialet med hjälp av en empirinära analys. I detta avsnitt presenteras den djupare analys som gjorts med utgångspunkt från både litteraturstudien och den empirinära analysen. I början beskrivs hur studieförfattarna upptäckte att de färgats av ett ekonomiskt tankesätt medan avsnittet sedan avslutas med en analys som ökar förståelsen för kompetensbegreppet i enlighet syftet för studien.

---

### 6.1 *Ett uppvaknande ur ekonomismen*

Som denna studie har författats har det blivit allt mer klart hur både vår problemformulering, vårt syfte och våra tankar färgats av ett tankesätt inspirerat av en förhållandevis positivistisk tradition. Vårt förhållningssätt har fått oss att titta på oss själva och inse den faktiskt ganska förenklade världsbild man får som student på Handelshögskolan i Göteborg.

Under intervjuerna med respondenterna från bemanningsbranschen kom vi djupare in i denna räknevärld, samtidigt som vi ville bibehålla ett fenomenologiskt angreppssätt. Sakta gick den ekonomism som Ingelstam (1995) enligt Hällsten (2000) beskriver från att bli ett angreppssätt till att bli en norm. Att räkna gick från att vara en möjlighet till att vara en nödvändighet för att identifiera och kvantifiera kompetens.

Inte förrän de två respondenterna från facklig verksamhet intervjuades blev det tydligt hur vi tillfälligt skrivit under på en världsbild som faktiskt inte delas av alla. Det blev tydligt hur satsningar på kompetens inte måste vara baserade på de investeringsideal som bland andra Northcott (1995), Copeland, Weston & Shastri (2008) eller Berk & DeMarzo (2007) förespråkar. Kompetenssatsningar kan (och kanske till och med bör) grundas på andra saker än ett positivt NPV eller fullständiga kunskaper om satsningens faktiska konsekvenser.

Kanske ska lika mycket vikt läggas vid att respektera individens rättighet att utvecklas tillsammans med företaget när omvärlden förändras. Det är inte bara

önskvärt i ett individuellt perspektiv utan även i ett samhällsperspektiv att ansvaret för omskolning av den kompetens som tjänat ut inte bara blir samhällets ansvar utan också arbetsgivarens. Det är lätt att dra paralleller till den rådande situationen i Västsverige. Om fordonsindustrin försvinner, vems ansvar är det då att omskola dessa människor så att deras värde ökar eller i alla fall inte minskar, oavsett om kompetens går att kvantifiera eller ej?

Som studieförfattare har vi blivit medvetna om ekonomismen och kommer att röra oss tillbaka mot den för att uppfylla studiens syfte, om än med ökad förståelse för hur vår grundförståelse för företagsekonomiska problemområden kan vara färgad av ett ekonomistiskt förhållningssätt.

## ***6.2 Med en kalkylsnurra i huvudet***

När teori och empiri ställs i relation till varandra blir det tydligt hur respondenterna har en kalkylsnurra för konsulterna, inte bara på papperet utan även ständigt snurrande i huvudet. Denna snurra verkar grunda sig i ett företagsekonomiskt rationellt tänkande om marginaler för att sedan bli mer intuitiv i praktiken.

### **6.2.1 Det finns plats för värdet på kompetens**

Under samtalet med respondenterna framkom det att olika yrkeskategorier genererar olika värde i form av output för bemanningsföretagen. Till stor del kan detta förklaras på samma sätt som att löner varierar på arbetsmarknaden. Ett grundläggande resonemang om utbud och efterfrågan runt det som Murphy (2007) kallar *education, knowledge and skills*.

Det verkar som att när kunden söker en konsult, finns det vissa egenskaper kunden anser ökar ekonomisk output. Hörte & Ed (1995) skulle definiera dessa egenskaper som nyckelkompetenser. Dessa nyckelkompetenser skulle alltså öka värdeskapandet i företaget och leda till ökad output för kunden. Under intervjusituationerna uttrycktes det vad vi förstod som en stor medvetenhet om dessa prisskillnader som olika synliga kompetensspecifikationer genererade. Det visar hur mänsklig kompetens ger ett direkt värde för företaget.

Utifrån detta resonemang om nyckelkompetenser har respondenterna dock visat hur olika situationer med samma synliga kompetens kan generera olika

marginal. Ytterst förenklat kan två kandidater till samma kund, med samma kostnad, generera olika värde för bemanningsföretaget, på det sätt att kunden är beredd att betala mer för den ena konsulten. Denna prisskillnad mellan kandidaterna härleder vi, med hjälp av respondenternas svar, till mindre synlig kompetens som exempelvis motivation och personlighet. Det visar hur kompetensen har aspekter som inte direkt syns på pappret men kan generera ett företagsekonomiskt värde. Detta värde är respondenterna medvetna om när kalkylsnurran snurrar. Tankar om huruvida det också är möjligt att det är kompetensen hos säljarna att synliggöra den mindre synliga kompetensen, som i sin tur skapar värde för bemanningsföretaget, utvecklas vidare i avsnittet om framtida forskning.

### **6.2.2 Vad skiljer huvudet från papperet?**

Inga slutsatser kan dras om bolagens framtida ekonomiska prestationer med utgångspunkt från de bokslutssiffror som presenteras i empirin. Att bolagen har en god avkastning på kapitalet talar däremot för att de har en affärsmodell som fungerar, vilket i sin tur betyder att de lyckas skapa ett värde på den kompetens de säljer till sina kunder.

Det intressanta med kalkylsnurran i respondenternas huvud är hur denna visar att det går att sätta ett värde på mänsklig kompetens. En duktig säljare kan ana komponenter som ökar marginalen på affären. Genom respondenternas ständigt närvarande kalkylsnurror i huvudet förtydligas värdet av all kompetens. Respondenternas svar visar att denna kalkylsnurra skiljer sig från de modeller som det går att läsa om i företagsekonomisk teori: Snurran i huvudet kan inte bara härledas till de rationalistiska formler vi kan läsa om i Copeland, Weston & Shastri (2008) utan även till de mer intuitiva tolkande delarna som Nonaka & Takeuchi (1995) beskriver.

### **6.3 Att räkna på mänsklig kompetens**

I inledningen av denna studie frågade vi oss om det är möjligt att räkna på mänsklig kompetens. Det empiriska och teoretiska materialet som samlats in för studien belyser frågan från olika håll.

### 6.3.1 En skenbar enkelhet

Utgår vi från rationell ekonomisk teori är den största svårigheten med att räkna hem vilken investering som helst att uppskatta framtida kassaflöden, både positiva och negativa (Northcott 1995, Copeland, Weston & Shastri 2008, Berk & DeMarzo 2007).

Att priset till kund varierar med kompetensen är intressant ur ett investeringsperspektiv. Genom att utgå från det värde en kompetensförändring skapar kan kassaflödesberäkningar tillämpas. I ljuset av detta skulle en investeringskalkyl vid första anblick vara enkel att genomföra.

Utifrån investeringsteorins grundtanke om företagande, i enlighet med både Berk & DeMarzo (2007) och Northcott (1995), om att en investering skall generera ett positivt kassaflöde kan man utifrån en förenkling av ett företag som en svart låda tänka sig att en resurs tillförs och en output blir resultatet av processen i lådan (Ax 2005). De viktiga komponenterna i respondenternas kalkylsnurror var enligt samtliga intervjupersoner: intäkter, kostnader och marginal.

Vi har identifierat ytterligare komponenter som enligt respondenterna ingår i marginalen, men en mycket förenklad formel för marginal ser ut som följer:

$$NPV = \text{positiva kassaflöden} - \text{negativa kassaflöden}$$

Från respondenternas svar kan man ytterst förenklat dra slutsatsen att två kandidater till samma kund, med samma kostnad för bemanningsföretaget, genererar olika marginaler. Denna skillnad i marginal mellan kandidaterna har vi valt att kalla mindre synlig kompetens.

Respondent 1 visade på denna mindre synliga kompetens genom att beskriva hur en attraktiv konsult, som man lätt kan få uthyrd med rätt argumentation, ger högre marginaler, medan respondent 4 tar en bakväg och säger att man alltid börjar på maxpris och maximal matchning. Om kunden inte är nöjd med det priset tittar man istället på en alternativ kandidat med lägre matchningsgrad, vilket då ger ett lägre pris för kund.



Det blir tydligt att det positiva kassaflödet dels består av den synliga kompetensen men även den mindre synliga. En NPV-formel som tar hänsyn till detta skulle se ut så här:

$$NPV = (\text{synlig kompetens} + \text{mindre synlig kompetens}) - \text{negativa kassaflöden}$$

Det positiva kassaflödet har alltså två delar. Dels den synliga kompetensen vilket utgör grundkassaflödet, dels den mindre synliga kompetensen. Grundkassaflödet är då det minsta kassaflödet en konsult behöver generera för att affären skall kunna genomföras över huvud taget, alltså priset för en konsult som på papperet klarar av att utföra arbetsuppgiften.

Formeln är fortfarande mycket förenklad och ger egentligen inte en klarare bild av komplexiteten i kompetensbegreppet och svårigheten i att kvantifiera den. Kassaflödena från den synliga kompetensen är kända, mätbara och relativt stabila i en given situation. Det samma gäller för de negativa kassaflödena.

Det som skapar problem med den här formeln är att så fort vi sätter in en glödlampa i den svarta lådan, och därmed synliggör den mindre synliga kompetensen, händer två saker. Den svarta lådan blir vit, men endast på insidan. Bara den som sätter in glödlampan, och metaforiskt själv satt sig inuti lådan kan se dess vithet, i det här fallet en säljare från bemanningsbranschen. Från utsidan är det fortfarande en svart låda. Som om inte det vore nog visar sig den vita lådan nu innehålla ytterligare fler svarta lådor, precis som Glanville (2007) beskriver. Denna problematik förklaras närmare i avsnitten nedan.

### **6.3.2 Komplicerande företagsekonomiska faktorer**

Det finns flera företagsekonomiska faktorer som komplicerar kvantifiering av kompetens.

För det första behöver investeringen ställas i relation till den alternativkostnad det innebär att leta upp en person med samma kompetens istället för att förändra den befintliga kompetensen (Stenlund 2004). Denna alternativkostnad är i tider med god tillgång till arbetskraft antagligen betydligt lägre i många yrkeskategorier. I en framtid med ökad arbetskraftsbrist är det möjligt att en kostnad för att hitta en lämplig kandidat skulle vara mycket högre.

För det andra måste den eventuella löneökning som kompetensförändringen leder till ställas i relation till prisökningen mot kund. Är kompetensen av det slag som Lazear (2009) kallar generellt humankapital, är det möjligt att täckningsbidraget blir oförändrat, och investeringen skulle alltså inte tillföra något positivt kassaflöde.

Investeringar i generellt humankapital genererar endast i undantagsfall högre vinst, då konsultens löneökning står för hela ökningen i output. Som framkommit ovan ligger i bemanningsbranschens natur att mycket av humankapitalet kan förefalla vara av generell natur. För konsulten i fråga skulle detta naturligtvis generera ökad output i form av en högre lön, men inte för bemanningsföretaget som gjort investeringen. Detta illustrerar hela problematiken med generellt humankapital.

### **6.3.3 Hur kompetensbegreppet komplicerar beräkningar**

Om man väl kommit så långt att den enda utmaningen är att avgöra om humankapitalet är generellt eller specifikt kan man nog skatta sig lycklig. Den stora utmaningen ligger snarare i att på ett kostnadseffektivt sätt, med tillräcklig precision, kalkylera de kassaflöden kompetensinvesteringen kommer att leda till, speciellt med tanke på det ovan förda resonemanget om kompetensens synliga och mindre synliga delar. Kostnadseffektiviteten blir låg och beräkningarna riskerar att avfärdas på de ekonomistyrningsteoretiska kriterier som presenteras av Merchant & Van der Stede (2007).

Utmaningen för att utföra beräkningar på kompetens beror på den komplexitet som finns i kompetensbegreppet. Beräkningsmodellerna kan inte fånga in kompetensens alla faktorer. Då kompetens består av många delar som är objektivt mätbara och mindre synliga delar blir uppskattningar svåra att göra. För att detta ska kunna göras krävs en ökad förståelse av kompetens och vad det är för något. Denna förståelse är i fokus i nästkommande delar av analysen.

## **6.4 Att förstå kompetens**

Det empiriska materialet har visat på komplexiteten i att försöka förstå och förklara vad kompetens är. För vår analys av kompetensbegreppet återvänder vi till definitionen av humankapital från Murphy (2007 s.4):

”Human capital is basically the ability of employees to generate economic output through the application of their education, knowledge and skills, it refers to employees’ knowhow, capabilities, skills and expertise.”

Under intervjuerna stod det klart att beroende på vilken yrkeskategori som efterfrågades av kunden varierade priset över olika kategorier. En controller var exempelvis dyrare att hyra än en ekonomiassistent, vilket var föga förvånande då samma förhållande föreligger på arbetsmarknaden. Respondenterna förklarade detta med att en controllers utbildningsnivå, färdigheter och erfarenhet var mindre vanliga och därför kunde generera ett högre pris, ett vanligt resonemang om utbud och efterfrågan på synlig kompetens.

Genom att utgå från Hansson & Söderling (1995) är det möjligt att dra slutsatsen att skälet till att företagen är beredda att betala mer för en controller än en ekonomiassistent i sin tur beror på att dennas kompetens genererar högre ekonomisk output. Detta tangerar den definition vi i studien bekantats med av humankapital och i förlängningen kompetens.

Liknande egenskaper nämndes när vi bad respondenterna definiera kompetens. Ord som utbildning, systemkunskap och arbetslivserfarenhet nämndes. Utöver det framgick också att konsulten skapar en ekonomisk output genom att utföra faktiska uppgifter.

I denna aspekt är det lätt att tänka sig att exempelvis en civilekonomexamen (education), ett affärssystem som SAP (knowledge) och färdigheter från 7 års arbetslivserfarenhet (skills), kombinerat med att personen utför faktiska uppgifter åt ett företag genererar en ekonomisk output åt det företaget. Genom att lägga ihop Murphys (2007) definition av humankapital med det empiriska materialet från respondenterna får vi följande uttryck:

Human capital is basically the ability of employees to generate economic output through the application of their **education (civilekonom), knowledge (SAP) and skills (7 års yrkeserfarenhet)**.

I den här aspekten borde det också vara möjligt att rent objektivt eller rationalistiskt räkna på vilken ekonomisk output som individens synliga kompetens kommer att skapas. Problemet framstår som trivialt och genom en

mängd statistiska analyser torde kompetensinvesteringar kunna beräknas på samma sätt som Northcott (1995) skulle beräkna en investering i en fabrik. Som nämndes ovan är detta endast enkelt på ytan.

#### **6.4.1 En djupare förståelse**

Ju mer vi frågade respondenterna märktes att en förklaring och en förståelse som endast grundar sig i begrepp relaterade till utbildning och dylikt inte var tillräcklig. Det var något som saknades; två konsulter som hade till synes samma ovan nämnda egenskaper (civilekonom, SAP och 7 års erfarenhet) kunde skilja i pris till samma kund. Det betyder att denna beskrivning av kompetenskomponenten i humankapitalet inte är tillräcklig. Matematiken går inte ihop, eftersom ekonomisk output blir större än summan av dess komponenter. Den mindre synliga kompetensen saknas, eftersom den ligger i Latours (1987) svarta låda.

Att två till synes lika konsulter kan generera olika pris ger skäl att undersöka begreppet vidare. Det finns något mer i kompetensen hos humankapitalet som genererar ekonomisk output. Denna del har en rationalistisk sökare som Northcott (1995) och även personalekonomer som Johansson & Johrén (2001) svårt att få in i sina formler. Vi fortsatte att fråga vad som genererade dessa prisskillnader och efter en stund kom nya svar upp som samarbetsförmåga, förmågan att ta kritik, ta plats, ta till sig information, lyssna, vara motiverad, social kompetens och besläktade begrepp.

Här närmar vi oss alltså också delar av kompetensbegreppet, men från ett annat håll. Vi finner delar som inte framträder lika tydligt och inte får plats i en definition av humankapital.

Den mindre synliga delen av kompetensen verkar falla mellan stolarna i definitionen. Samtidigt är det tydligt i respondenternas svar, från en fenomenologisk synvinkel, att det här faktiskt är delar av kompetensen i humankapitalet som också skapar ekonomisk output.

Respondenternas kalkylsnurra i huvudet skiljer sig från den på papperet kompetensen är tvådelad och mer än fastställda checklistor om utbildning, affärssystem och arbetslivserfarenhet. För respondenten är kompetens även de

personliga egenskaper som genererar ett positivt kassaflöde i den givna situationen, det vill säga sammanlagt allt som genererar ekonomisk output.

#### **6.4.2 Respondenternas förståelse för kompetens**

Bemanningsföretagen borde ha rent företagsekonomiska intressen av att synliggöra mindre synlig kompetens, eftersom vi sett hur den kan förändra prisbilden mot kund. Respondenterna från företagen har, vilket beskrivits ovan, en imponerande koll på den mer rationella, synliga, delen av kompetensen och vilket värde den kan skapa. De har en ständigt gående kalkylsnurra i huvudet, vilken skulle anses rimlig både utifrån både den investeringsteori bland andra Northcott (1995) bekantar oss med, eller den ekonomistyrning vilken bland andra Merchant & Van der Stede (2007) förespråkar. En respondent nämnde till och med hur de har kalkylguider på papper, men inte behöver dem eftersom de redan finns i huvudet.

Samtidigt är det tydligt hur respondenterna förstått att det finns något mer än de självklara parametrarna som exempelvis utbildning, erfarenhet och kunskap i kompetensen. De märker att den traditionella kalkylsnurran är bristfällig, hur matchningen med kunden även beror på mindre synliga kompetensfaktorer.

Det verkar som om respondenterna och deras kollegor har förstått kompetensen och försöker synliggöra den för att det ska vara möjligt att ta betalt för den. Det skedde, medvetet eller omedvetet, ibland genom att presentera konsulten för kunden och vänta med slutgiltiga priset till dess. Säljaren skapar en möjlighet för kunden att ana den extra ekonomiska output denna mindre synliga kompetens kan generera.

Det blir tydligt hur det rationella möter det tolkande och det är den interna personalen som, medvetet eller omedvetet, är länken eller översättaren mellan den rationalistiska och fenomenologiska synen på kompetens.

Kalkylsnurran i huvudet har utrymme för båda sidor av kompetensen, den synliga och den mindre synliga, medan kalkylsnurorna vi möter i litteraturen bara har utrymme för den ena. Förståelsen verkar finnas på bemanningsföretagen, inte som strukturkapital utan som humankapital, i enlighet med Tan, Plowman & Hancock (2008). Kompetensen synliggörs och

outputen den skapar får ett värde. Det sker kanske inte alltid medvetet men det sker.

### **6.4.3 Ett helhetsperspektiv**

För att man skall kunna förstå och förklara kompetensen i humankapitalet måste en definition formuleras så att den rymmer dessa mindre synliga tolkningar av kompetens. Att utgå från en definition av humankapital är inte felaktigt, det fångar kompetensfenomenets faktiska effekt: Output, positivt kassaflöde, men språket blir begränsat och vissa av egenskaperna brister i objektivitet och verifierbarhet. En mer användbar definition, för att förstå och förklara kompetens, kräver att hela kompetensbegreppet ryms.

Idag ryms snarare den rationalistiska, positivistiska sidan, av begreppet, medan den tolkande, fenomenologiska förståelsen, som Sandberg & Targama (1998) menar är så viktig, försvinner. Delar av kompetensen förblir osynlig och därmed omätbar och svårgreppad. Nonaka & Takeuchi (1995) beskriver hur den här typen av kunskap är svår att verbalisera och formalisera och därför inte kan förmedlas på ett enkelt sätt. Subjektiva insikter, förståelse och intuition faller enligt dem inom ramen för *knowledge*, liksom den subjektiva bilden av verkligheten bygger på implicita modeller som skapar sättet vi ser på världen runt omkring oss. Enligt Mårtensson (2001) kan denna typ av kunskap beskrivas som *tyst kunskap* eftersom den är så svår att verbalisera. Denna typ av kunskap är då underförstådd och omedveten.

### **6.5 Sammanfattning analys**

I analysen delas kompetensen upp i två delar: En synlig och en mindre synlig. Den synliga är lättare att kvantifiera och objektivt bedöma medan den mindre synliga är lika viktig men mer komplex att bedöma. Det finns flera svårigheter med att räkna på mänsklig kompetens. En förenklad formel presenterades men avfärdades senare på grund av på av problematiken med att sätta en glödlampa i den svarta lådan. En definition av kompetens måste ta hänsyn till både de synliga och mindre synliga delarna för att begreppet verkligen skall kunna förstås.

## 6.6 Teoretisk reflektion

Utifrån vår studies teoriområde har vi hittat ett flertal olika sätt identifiera kompetens från det intellektuella kapital som enligt Dzinowski (2000) är skillnaden mellan Smiths (2006) bokförda värde och Berk & DeMarzos (2007) marknadsvärde. Det intellektuella kapitalet delar Tayles *et al* (2002) in i kundkapital, strukturkapital och humankapital. Detta humankapital kallas även för individkapital av Tan, Plowman & Hancock (2008), vilket i sin tur delas upp i generell och specifik kompetens av Lazear (2009), education, knowledge och skills av Murphy (2007) och synlig och mindre synlig kompetens av Nonaka och Takeuchi (1995). Se illustrationen nedan.

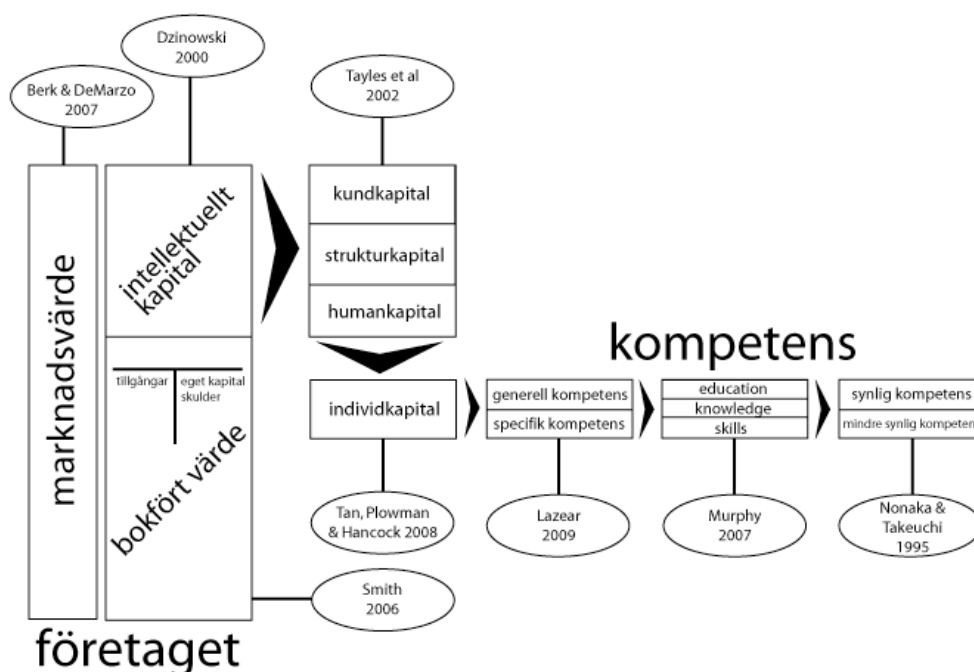


Bild 8. Förenklad illustration av kompetens utifrån studiens teoretiska referensram © Studieförfattarna 2009

När vi tittar på företaget som förädlingsenhet kommer Johansson & Johréns (2001) personalekonomiska teorier in som input i Latours svarta låda och output skapas i enlighet med Copeland, Weston & Shastris (2008) investeringsteorier. Hela processen måste hålla sig inom Merchant & Van der Stedes (2007) ramar. För att sätta in en glödlampa i den svarta lådan och belysa dess innehåll behöver vi Sandberg & Targamas (1998) angreppssätt. Se illustrationen nedan.

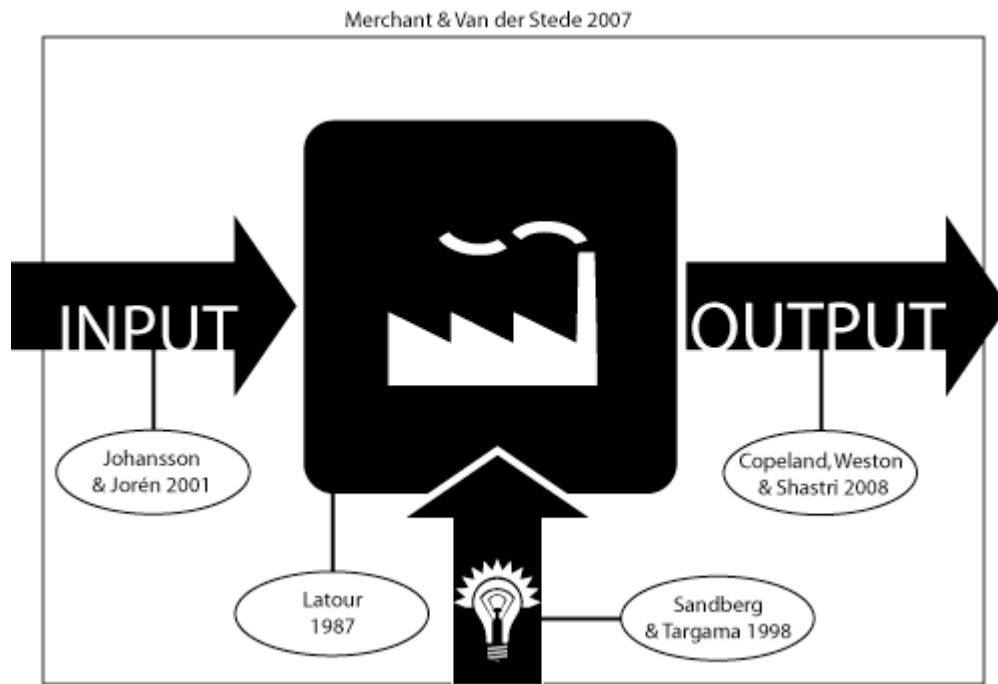


Bild 9. Illustration över företaget som en förädlingsenhet med kopplingar till studiens teoretiska referensram © Studieförfattarna 2009

När vi, så här i slutet av studien, reflekterar över de teorier vi läst för att öka vår förståelse för kompetensbegreppet blir teoriernas svagheter än mer tydliga. Det blir klart hur exempelvis Sandberg & Targama (1998) tillsammans med Nonaka & Takeuchi (1995) klarar av att beskriva kompetensbegreppet från ett håll, men inte hela.

Teoretiker som exempelvis Murphy (2007), Tayles *et al* (2002) eller Lazear (2009) gör tvärtom. De skapar en rationalistisk förståelse. För att kunna göra det väljer de att stoppa in Sandberg & Targama (1998) i svarta lådan. På samma sätt öppnar Sandberg & Targama (1998) den svarta lådan men stoppar in rationalistiska teoretikerna i en annan svart låda, precis som Glanville (2007) problematiserar. Kompetensbegreppet förblir komplext.

För att verkligen förstå kompetensbegreppet går det inte att bara utgå från fenomenologiska teoretiker och inte heller bara mer rationalistiska. Begreppet måste belysas från flera håll, både empiriskt och teoretiskt. Bara då kan det verkligen bli användbart, och användas fullt ut i ett företags värdeskapande.



## 7 Slutsats

---

Syftet med denna studie var att med utgångspunkt i företagsekonomisk problematik öka förståelsen för kompetensbegreppets kvalitativa och kvantitativa aspekter. För att göra detta frågade vi oss om det går att sätta ett värde på en människas kompetens och hur individuell kompetens kan förstås.

---

### *7.1 Förståelse för kompetens*

I studien visas det hur kompetens består av både en synlig del med aspekter som exempelvis utbildning och erfarenhet men även en mindre synlig del där aspekter som motivation och social kompetens kommer in.

Det visas på relationen mellan den tysta, omedvetna, kunskap som finns kring mindre synlig kompetens och den objektiva, medvetna, kunskapen om synlig kompetens. Problemet med att värdera kompetens är att kompetensen hela tiden visar sig genom de effekter den i efterhand skapat, snarare än vad den faktiskt är. Förhoppningen är att denna studie har ökat förståelsen för kompetensbegreppet och skapat en grund för fortsatt diskussion.

Studien har även belyst hur respondenterna från bemanningsbranschen har en ständigt närvarande kalkylsnurra i huvudet som visar att det går att sätta ett värde på kompetens genom det pris som en kund är beredd att betala för en konsult. Vi ser klart och tydligt en medvetenhet om värdet av såväl synlig som mindre synlig kompetens.

Det är tydligt hur denna kalkylsnurra skiljer sig från de modeller som det går att läsa om i företagsekonomisk teori för att kunna inbegripa hela kompetensbegreppet. I analysen visas det att denna skillnad beror på att respondenterna lyckas identifiera såväl de synliga delarna, som de mindre synliga delarna av kompetensen, när de ekonomiska modellerna ofta bara lyckas hantera den ena eller den andra aspekten.

Denna studie har inte presenterat någon klar definition på kompetens. Den har inte heller presenterat någon enkel användbar modell. Det den däremot har gjort är att den belyst vilket komplext fenomen kompetens är, vilket är viktigt att ta hänsyn till.

## ***7.2 Studiens bidrag till bemanningsbranschen***

Denna studie syftade inte till att belysa bemanningsbranschen, men de intervjuade respondenterna var alla på något vis knutna till denna. Att studien utgick från denna bransch skulle kunna innebära att vissa resultat ger ett särskilt bidrag till bemanningsbranschen i stort.

Studien kan användas för att skapa en förståelse bland de som är verksamma inom bemanningsbranschen för att de säljer mer än synlig kompetens.

En diskussion om den mindre synliga kompetensen och dess synliggörande skulle internt kunna användas för att vidareutveckla bemanningsföretagens produktutbud där det skapades en förståelse för vilken påverkan detta har på marginalen. I detta arbete skulle de kalkylsnurror som beskrivits kunna användas för att konkretisera värdet av denna kompetens och på detta sätt överföra det från individkapital till strukturkapital.

## ***7.3 Förslag till fortsatt forskning***

Analysen och slutsatsen i denna studie öppnar upp för flera forskningsfrågor av framtida intresse. En fråga är huruvida det finns styrningseffekter på företag som ger skeva effekter på kompetenssatsningar. En annan intressant frågeställning rör att kartlägga kompetenssynen i bemanningsbranschen genom att intervjua både arbetsgivare, kunder och konsulter. En ökad förståelse för kompetensbegreppet skulle kunna skapas genom att belysa likheter och skillnader mellan hur dessa olika aktörer uppfattar kompetens. Ett annat fält av intresse är att utreda möjligheterna till att skapa rationella formler som kan hantera mångsidigheten i kompetensbegreppet utan att andra viktiga aspekter går förlorade. Studien lyfter också fram mer normativa frågeställningar som vore av framtida intresse att utreda. Det vore intressant med en moralfilosofisk analys där frågan om ett företag, rent moraliskt, bör kompetensutveckla sin personal och också frågan om vem som bör kompetensutveckla är av intresse för framtida forskning.

Det empiriska materialet visar också på hur bemanningsföretaget står inför en utmaning i framtiden. Dels måste det ha en dynamisk prognosförmåga, likt de flesta bolag, dels är det av intresse att studera hur stark deras strukturella

prognosförmåga är då ett bemanningsföretag skulle få starka komparativa fördelar om det förutsäg makroekonomiska svängningar gällande dominerande och tillväxtsstarka industrier i ett land. Denna utmaning skulle vara intressant att få belyst i någon form av branschstudie.

## **8 En fråga utanför studiens syfte: Varför satsas det inte på kompetensutveckling?**

Under studiens gång fann vi intressanta saker som inte riktigt rymdes inom studiens syfte. En av dessa biprodukter ansåg vi vara så pass viktig att den ändå borde inkluderas i studien. Denna biprodukt presenteras här. Detta ger ett möjligt svar på varför bemanningsföretagen kompetensutvecklar i så liten utsträckning som de gör.

Förenklat kan denna fråga ha två svar antingen finns det ett skäl för bolaget att medvetet inte kompetensutveckla eller så är frågorna till respondenterna felställda på det sättet att den kompetensutveckling som sker inte synliggörs. Under intervjuerna framgick det att satsningarna på kompetensutveckling var ytterst sparsamma eller obefintliga däremot kan det ske ett lärande ute på uppdrag där konsulterna får svårare och svårare uppdrag för att på det sättet förstärka sin kompetens. Det var tydligt att detta kunde ske för konsulter, men detta var inte på grund av riktade insatser från bemanningsföretaget utan snarare en slump, något som kunde hända den som hade tur. Då denna typ av kompetensutveckling inte heller verkar finnas systematiskt är det rimligt att fråga sig om det kan finnas vissa affärsmässiga skäl för ett bemanningsföretag att inte göra riktade kompetensutvecklingsinsatser för konsulter.

Personalekonomiska forskningsfältet studerar enligt Johansson & Johrén (2001) hushållning av mänskliga resurser. Författarna belyser hur det är möjligt att kalkylera på kompetenssatsningar utifrån exempelvis produktivitetsförbättringar.

Flera av de respondenter vi talat med jobbar på globala bolag som antagligen haft möjligheten att överväga denna typ av beräkningar och eventuellt kommit fram till att det ej är lönsamt. Det är möjligt att tänka sig en sådan slutsats utifrån det resonemang Lazear (2009) för om hur ett företag bara bör betala för firmaspecifikt humankapital och inte generellt. En av respondenterna beskrev bemanningsbolagen som generalister i den bemärkelsen att alla kan vara kunder. Alltså görs det en distinktion mellan ett bemanningsföretag och mer

traditionella konsulter som exempelvis McKinsey eller Semcon. Där bemanningsföretagen säljer en matchning säljer Semcon specifik kunskap. Är bemanningsföretagen generalister innebär det att deras konsulter ska ha ganska generella kunskaper. Det i sin tur innebär att det firmaspecifika humankapital som finns blir ganska begränsat. Om ett bemanningsföretag då kompetensutvecklar sina konsulter med riktade insatser innebär det antagligen att konsultens marknadsmässiga lön stiger i ungefär samma utsträckning som produktivitetsförbättringen om företaget vill behålla konsulten.

Det går därför att förklara varför viss kompetensutveckling inte sker. Det förklarar också varför den typ av satsningar som sker ofta handlar om att bygga upp en identitet där konsulterna gillar sin yrkesroll. Det sker vissa satsningar för sammanhållning vilket ökar kunskapen om företagskulturen vilken är en typisk firmaspecifik kunskap.

Andra kompetensegenskaper som värdesätts hos konsulterna är ofta av den typ som Sandberg & Targama (1998) skulle beskriva som mindre rationalistiska. En förståelse för gruppen, motivation och flexibilitet nämns ofta. Det här är en typ av kompetensegenskaper som det kan finnas vissa svårigheter att utbilda i då de är mer tolkningsbaserade och därför inte går lika lätt att sätta fingret på i utbildningsinsatser, trots att dessa kanske är just firmaspecifika. En ökad kunskap om dessa skulle kunna användas för att kompetensutveckla ett bemanningsföretags konsulter.

Förenklat betyder ovanstående resonemang att det kan finnas vissa företagsekonomiska skäl till att inte kompetensutveckla personalen då produktivitetsförbättringarna skulle leda till ökad risk att förlora personalen och höja lönen i motsvarande omfattning. Samtidigt beskriver flera respondenter hur relationsbyggandet med kunder handlar om att de ska vara återkommande och att de därför uppskattar när de tar över konsulter som egen personal, då detta ökar chansen att de kommer tillbaka.

## 9 Litteraturförteckning

AffärsData: Företagsfakta. <http://www.ad.se.ezproxy.ub.gu.se/startpage.php> (använd den 09 06 2009).

Ax, Christian, Christer Johansson, och Håkan Kullvén. *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber ekonomi, 2005.

Becker, Gary S. *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: The University of Chicago Press, 1993.

Berk, Jonathan, och Peter DeMarzo. *Corporate Finance*. Boston: Pearson Addison Wesley, 2007.

Bjurwill, Christer. *Fenomenologi*. Lund: Studentlitteratur, 1995.

Catasús, Bino, Jan-Erik Gröjer, Olle Högberg, och Anders Johrén. *Boken om nyckeltal*. Edsbruk: Akademitryck AB, 2001.

Copeland, Thomas E., Fred J. Weston, and Kuldeep Shastri. *Capital Budgeting and Financial Structure*. Trowbridge: Pearson Education Limited, 2008.

Dzinowski, Ramona. "The value of intellectual capital." *Journal of Business Strategy*, juli 2000.

Edlund, Per-Olov, Olle Högberg, och Björn Leonardz. *Beslutsmodeller: redskap för ekonomisk argumentation*. Lund: Studentlitteratur, 1999.

Esaiasson, Peter, Mikael Gilljam, Henrik Oscarsson, och Lena Wängnerud. *Metodpraktikan, konsten att studera samhälle, individ och marknad (Andra upplagan)*. Stockholm: Nordsteds juridik AB, 2003.

Fitz-enz, Jac. *The ROI of Human Capital, Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: AMACOM, 2000.

Fontana, Andrea, och James H. Frey. "The interview, from structured questions to negotiated text." i *Handbook of qualitative research (Second edition)*, av Norman K. Denzin och Yvonna S. Lincoln, 645-672. Thousand Oaks: Sage Publication Inc., 2000.

Glanville, Ranulph. "Inside every white box there are two black boxes trying to get out." *Behavioral Science*, den 5 1 2007: 1-11.

Gross, Neil. "Valuing Intangibles': A Tough Job, But It Has to Be Done." *Business Week*, August 2001.

Hannan, Timothy H. *Foundations of the structure-conduct-performance paradigm*. U.S.: Finance and Economics Discussion Series 83, Board of Governors of the Federal Reserve System (U.S.), 1989.

Hansson, Gunnar, och Lars Söderling. *Räkna med människan: Handbok i praktisk personalekonomi*. Landskrona: HRA Nordiska AB, 1996.

- Hällsten, Freddy. *Personalekonomi och "Det goda", om etik och effektivitet i arbetet*. Göteborg: Bokförlaget BAS, 2000.
- Hörte, Sven - Åke, och Ed. *Organisatoriskt lärande. En antologi från projektet Utveckling av nyckelkompetens för individer och företag*. Luleå: IMIT/Chalmers tekniska högskola/Tekniska högskolan i Luleå, 1995.
- Jacobsen, Dag Ingvar. *Vad hur när och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur, 2002.
- Johansson, Sven-Erik. *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt : mål, samband och mätmetoder*. Lund: Studentlitteratur, 2005.
- Johansson, Ulf, och Anders Johrén. *Personalekonomi idag*. Halmstad: Uppsala Publishing House AB, 2001.
- Kvale, Steinar. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur, 1997.
- Latour, Bruno. *Science in action : how to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press, 1987.
- Lazear, Edward. *Personnel Economics in Practice*. USA: John Wiley & Sons Inc, 2009.
- Lundquist, Lennart. *Medborgardemokratin och eliterna*. Lund: Studentlitteratur, 2001.
- Mattsson, Åsa. *Salong K*. den 04 10 2007.  
<http://www.salongk.se/artiklar/import/2007/10/4/2175/index.xml> (använd den 22 05 2009).
- Merchant, Kenneth, och Wim A. Van der Stede. *Management control systems: performance measurement evaluation, and incentives*. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2007.
- Murphy, Kevin S. "A Proposed Framework for Measuring Human Capital Intangible Value Component in Restaurant Organizations Using Economic Value Added." *Journal of Foodservice Business Research* 10, nr 3 (2007): 3 - 23.
- Mårtensson, Maria. *Knowledge management: Från kunskapsarkivering till kunskapsaktivering*. Stockholm: School of business research reports, 2001.
- "Nationalencyklopedin." *NE*.  
<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/ekonomistyrning> (använd den 24 05 2009).
- Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.
- Northcott, Deryl. *Capital investment decision-making*. London: Dryden , 1995.

Sandberg, Jörgen, och Axel Targama. *Ledning och förståelse: Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur, 1998.

Smith, Dag. *Redovisningens språk*. Lund: Studentlitteratur, 2006.

Stenlund, Kristina Laurell. *Tre perspektiv på att mäta och värdera förluster av nyckelkompetenser*. Luleå: Universitetstryckeriet, 2004.

Strauss, Anselm L. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

Tan, Hong Pew, David Plowman, and Phil Hancock. "The evolving research on intellectual capital." *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9 No. 4 2008: 585-608.

Tayles, Mike, Andrew Bramley, Niel Adshead, och Janet Farr. "Dealing with the management of intellectual capital: The potential role of strategic management accounting." *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15 No. 2 2002: 251-267.

Walter, Lars. *Som hand i handske - En studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag*. Göteborg: Bokförlaget BAS, 2005.

Åberg, Elisabeth. *Bemanningsbranchen- personal som handelsvara?* Stockholm: Unionen, 2008.



# Bilaga 1 Intervjumall

## **Branschen**

Organisation

Skiljer man på konsulter och anställda?

Vad kännetecknar en konsult hos er?

## **Säljstöd**

Kalkyler?

Kundanpassat?

## **Prissättning**

Alltid samma pris?

Var sker rabatt/pris?

(Lön, marginal eller båda?)

Vad avgör priset?

Matchningssvårighet?

Kompetens?

Erfarenhet?

## **Kommunikation**

Hur kommuniceras pris? (Externt = kund)

Hur kommuniceras lön? (Internt = konsult)

## **Kalkyler**

Finns kalkyler för hur räkna fram priset på konsulten?

I vilket system tas kalkylerna fram?

Finns det kalkyler på företagets egna interna personal?

## **Kompetens**

Vad är kompetens?

Hur ser ni på lärande och kompetensutveckling?

Satsas det på kompetensutveckling av konsulter?

Varför?

Vilken typ av kompetensutveckling?

Kultursatsningar?

Vilken typ av utbildningar får konsulterna?

Vilken typ av utbildningar får personalen?

## **Återinvesteringar**

Vilken typ av satsningar görs?

Görs satsningarna på konsulterna, personalen eller i ny teknik?