



Företagsekonomiska institutionen  
EKONOMIHÖGSKOLAN VID  
LUNDS UNIVERSITET

**Kandidatuppsats**  
Juni 2002

# Inhyrd personal

- en studie av fem företags erfarenheter  
vilka faktorer påverkar resultatet?

**Handledare**  
Per-Hugo Skärvad  
Robert Wenglén

**Författare**  
Mattias Björck  
John Gartsjö  
Marie Örtenholm

# Sammanfattning

Nyckelord: Bemanningsföretag, inhyrd personal, motivation, företagskultur, förändringsmotstånd

Bemanningsbranschen har det senaste decenniet vuxit fram explosionsartat till följd av ändrad lagstiftning och krav på ökad flexibilitet hos företagen. Syftet med denna uppsats har varit att beskriva fem fallföretags erfarenheter av att hyra in personal från bemanningsföretag. Vi har undersökt vilka arbetsuppgifter som företagen hyr in personal till, vilka motiven för inhyrningen är, om den ordinarie personalen har uppvisat motstånd mot inhyrningen, om desammas motivation har påverkats till följd av inhyrningen och om företagskulturen har haft betydelse för inhyrnings framgång. Vi har genomfört en kvalitativ intervjustudie där respondenter både har varit ordinarie personal som arbetar tillsammans med den inhyrda personalen och personalansvariga. Några av de slutsatser som vi har kunnat dra utifrån fallföretagens erfarenheter är att kommunikationen av motivet till inhyrningen påverkar hur väl inhyrningen fungerar. En annan slutsats är att särskiljande av den inhyrda personalen genom kläder eller annat kan fungera som en barriär mellan de inhyrda och den ordinarie personalen. Företagskultur är dessutom en faktor som kan påverka inhyrningen, både stödjande och motverkande riktning.

# Förord

Detta är en kandidatuppsats vid företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet inom ämnet organisationsteori.

I detta sammanhang vill vi tacka de personer som varit vänliga nog att ställa upp på de intervjuer som denna uppsats grundar sig på. Vi vill även tacka våra båda handledare, Per-Hugo Skärvad och Robert Wenglén för deras stöd och hjälp under uppsatsskrivandets gång.

Lund den 28 maj 2002

Mattias Björck, John Gartsjö och Marie Örtenholm

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>8</b>
1.1 PROBLEMSTÄLLNING OCH BAKGRUND.....	8
1.1.1 Inledande tillbakablick.....	8
1.1.2 Nya förutsättningar och nya organisationsformer .....	8
1.1.3 Alternativ till fast anställd personal .....	9
1.1.4 Bemanningsbranschens framväxt .....	11
1.2 PROBLEMFORMULERING.....	12
1.3 SYFTE .....	12
1.4 PERSPEKTIV .....	12
1.5 AVGRÄNSNING .....	13
1.6 DISPOSITION .....	13
1.7 UTFORSKAT OMRÅDE .....	13
<b>2. METOD</b> .....	<b>14</b>
2.1 INDUKTIV METOD .....	14
2.2 KVALITATIV STUDIE .....	14
2.3 FALLSTUDIE.....	15
2.4 DATAINSAMLINGSMETOD .....	16
2.5 INFORMATIONSSÖKNING.....	17
2.6 FALLFÖRETAG .....	17
2.6.1 Urvalsprocess.....	17
2.6.2 Anonyma fallföretag.....	17
2.6.3 Val av intervjupersoner.....	18
2.6.4 Motivering av företagsval, Logistik AB .....	18
2.6.5 Motivering av företagsval, Brev AB.....	18
2.6.6 Motivering av företagsval, Processprodukter AB.....	18
2.6.7 Motivering av företagsval, Vård AB .....	19
2.6.8 Motivering av företagsval, Energi AB .....	19
2.7 KVALITET PÅ INSAMLAT MATERIAL.....	19
2.7.1 Validitet .....	19
2.7.2 Reliabilitet .....	20
2.7.3 Metodkritik .....	20
<b>3. TEORI</b> .....	<b>22</b>

3.1 VAL AV TEORIER.....	22
3.2 FÖRÄNDRINGAR OCH FÖRÄNDRINGSMOTSTÅND .....	23
3.2.1 Olika dimensioner och reaktioner.....	23
3.2.2 Schons dynamiska konservatism .....	24
3.2.3 Tillvägagångssätt .....	24
3.2.4 Förändringsmotstånd i offentlig sektor .....	24
3.3 ORGANISATIONSKULTUR .....	25
3.4 MOTIVATIONSTEORIER .....	26
3.4.1 Definition av motivation.....	26
3.4.2 Maslows och Maccorbys motivationsteorier .....	26
3.4.3 Adams Equity Theory .....	29
3.5 KVALIFICERAT ARBETE .....	30
3.6 KÄRNVERKSAMHET .....	30
<b>4. EMPIRI .....</b>	<b>31</b>
4.1 INLEDNING.....	31
4.2 LOGISTIK AB .....	31
4.2.1 Företagspresentation .....	31
4.2.2 Motiv till inhyrningen.....	31
4.2.3 Arbetsuppgifter för de inhyrda.....	32
4.2.4 Erfarenheter av inhyrningen.....	32
4.3 BREV AB .....	33
4.3.1 Företagspresentation .....	33
4.3.2 Motiv till inhyrningen.....	33
4.3.3 Arbetsuppgifter för de inhyrda.....	34
4.3.4 Erfarenheter av inhyrningen.....	34
4.4 PROCESSPRODUKTER AB .....	35
4.4.1 Företagspresentation .....	35
4.4.2 Motiv till inhyrningen.....	35
4.4.3 Arbetsuppgifter för de inhyrda.....	37
4.4.4 Erfarenheter av inhyrningen.....	37
4.5 VÅRD AB .....	39
4.5.1 Företagspresentation .....	39
4.5.2 Motiv till inhyrningen.....	39
4.5.3 Arbetsuppgifter för de inhyrda.....	39
4.5.4 Erfarenheter av inhyrningen.....	40
4.6 ENERGI AB .....	41
4.6.1 Företagspresentation .....	41
4.6.2 Motiv till inhyrningen.....	42

4.6.3 Arbetsuppgifter för de inhyrda.....	42
4.6.4 Erfarenheter av inhyrningen.....	43
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>44</b>
5.1 INLEDNING.....	44
5.2 MOTIV TILL INHYRNINGEN .....	44
5.3 ARBETSUPPGIFTER FÖR DE INHYRDA .....	45
5.4 ERFARENHETER AV INHYRNINGEN.....	46
5.4.1 Inledning.....	46
5.4.2 Längden på erfarenhet av inhyrning.....	46
5.4.3 Integration av de inhyrda.....	47
5.4.4 Kommunikation av motiven.....	48
5.4.5 Längden på de inhyrdas arbete.....	49
5.4.6 Motivation .....	49
5.4.7 Motstånd.....	51
<b>6. SLUTSATSER.....</b>	<b>54</b>
6.1 INLEDNING.....	54
6.2 MOTIVEN TILL INHYRNINGEN .....	54
6.3 TYP AV ARBETSUPPGIFTER .....	54
6.4 ERFARENHETERNA .....	55
<b>REFERENSER .....</b>	<b>58</b>
PUBLICERAT MATERIAL .....	58
<i>Litteratur</i> .....	58
<i>Metodlitteratur</i> .....	59
<i>Artiklar</i> .....	59
<i>Elektroniska källor</i> .....	60
<i>Offentligt tryck</i> .....	60
<i>Uppsatser</i> .....	60
OPUBLICERAT MATERIAL.....	60
MUNTliga KÄLLOR.....	61
<b>BILAGOR .....</b>	<b>62</b>
BILAGA 1 .....	62
BILAGA 2 .....	65
BILAGA 3 .....	67



# 1. Inledning

## 1.1 Problemställning och bakgrund

### 1.1.1 Inledande tillbakablick

Denna uppsats behandlar inhyrd personal, ett fenomen som har blivit allt vanligare under det senaste decenniet. Fenomenet är ett led i en utveckling, vilken kan sägas ta sin början i och med den industriella revolutionen. Ända sedan dess har företag strävat efter att samla all produktion på ett och samma ställe. Från ett självförsörjande samhälle, med tillverkning av olika produkter utspridda på många håll, överfördes merparten av all produktion till fabriker vid den här perioden. Arbetskraften samlades i fabriker och de var alla anställda av fabriksledningen (Rider, 1998). Idag, med en rad olika organisationsformer utöver de tidigaste klassiska teorierna bakom oss, kan anställningsförhållande skilja sig markant åt från den traditionella anställningsformen mellan arbetstagare och arbetsgivare. Det är nu allt vanligare att företag innefattar personer som inte är fast anställda av företaget. Extern inhyring av personal är en av dessa nya former, franchising, outsourcing och inhyring av konsulter är några andra. Vi kommer i följande stycke att redogöra för en del av dessa nya anställningsformer, för att på så vis sätta vårt ämne i ett större perspektiv. Avsnittet tjänar även som en motivering till, det vill säga ett poängterande av områdets relevans, varför just detta område ur denna synvinkel är angeläget att behandla.

### 1.1.2 Nya förutsättningar och nya organisationsformer

Inom företagsekonomi märks en trend att som organisation vara allt mer flexibel. Denna illustreras inte minst inom utvecklingen av organisationsformer. Vi kunde tidigare se den byråkratiska organisationen, karaktäriserad av en strikt ansvarsfördelning och en hierarkisk uppbyggnad (Bruzelius och Skärvad 2000). Systemet uppfattades länge som den ideala organisationsformen och som det mest effektiva sättet att styra människor. Organisationsformen har emellertid också ett antal brister; till exempel så är det mycket svårt att genomföra förändringar, när dessa ej har klart definierade mål. Ett mycket starkt motstånd blir fallet mot de förändringar som hotar den etablerade organisationens maktfördelning. Organisationsformen blir därför mycket konservativ och inriktad på att bevara sig själv.

Det gamla organisationstänkandet kan också förtydligas genom att likna organisationen vid en maskin (Morgan, 1999). Morgan syftar då bland annat på att organisationen sågs som ett instrument för att uppnå ett mål, men även på den *byråkratiska organisationen* ovan. Enhetlighet i beslut, att en anställd bara får order från en överordnad, en enkel- och neråtriktad beslutskedja, maktcentralisering och disciplin, är några av nyckelorden för att beskriva de organisationer som bäst liknas vid maskiner. Styrkan i att organisera med en maskin som förebild är just att organisationen fungerar effektivt och bra då arbetsuppgiften är enkel att utföra (gärna repetitiv) och då omgivningen är stabil. Organisationsformen fungerar



dåligt vid en föränderlig omgivning då den inte ifrågasätter eller bryr sig om vad som sker. Organisationsformen uppmuntrar istället de anställda till att lyda order och att "hålla sig på mattan", istället för kritiskt granskande och ifrågasättande. Dessutom begränsar synsättet medarbetarnas förmåga och kompetens, individerna omformas för att passa in i organisationen, snarare än att organisationen formas kring individernas styrkor och möjligheter.

Det är emellertid stor skillnad på de förutsättningar som gällde när ovanstående teorier växte fram och var härskande (årtiondena efter andra världskriget), och de förutsättningar som gäller idag (Bruzelius och Skärvad). Dagens förutsättningar utmärks framför allt av en mycket högre förändringstakt, exempelvis vad gäller produktlivscyklerna. Ökade krav från kunderna, en mycket starkare och mera gränslös konkurrens (hyperkonkurrens) är andra trender som kan urskiljas. Sammantaget ställer ovanstående nya förutsättningar med flera krav som de tidigare nämnda organisationsformerna inte kan leva upp till. Nu krävs istället att organisationerna i större utsträckning är tids- och förändringseffektiva, mer kundorienterade och tydligare utvecklar varaktiga konkurrensfördelar.

Som en reaktion på detta kan vi även se ett flertal nya organisationer, även bortom de traditionellt hierarkiska, vilka bättre skall leva upp till de krav som nu ställs. Ett exempel på detta är *projektorganisationen*, en organisationsform där merarbetarna är organiserade som i en matrisorganisation, men där organisationen endast består tills uppgiften är löst. Organisationsformen är lämplig då varan måste anpassas individuellt till varje kund.

En annan ny organisationsform är *nätverksorganisationen*. Organisationsformen är lämplig i miljöer där förändringstakten och kunskapskraven är höga. Organisationen består av geografiskt spridda medarbetare som samordnas via ett så kallat excellenscentrum. Rent praktiskt sker arbetet ofta i form av projektgrupper. För att organisationsformen skall fungera framgångsrikt krävs en väl utvecklad vision, som sammanhåller och vägleder organisationen. Förutom detta krävs även att organisationens tekniska nätverk, e-post, databaser med mera, kompletteras med ett socialt nätverk, vilket sammanhålls av den tidigare nämnda visionen.

### 1.1.3 Alternativ till fast anställd personal

När ett företag utsätts för tillfällig ökad belastning, ofta kallat arbetstopp, är det inte alltid så att den ordinarie arbetsstyrkan klarar av att utföra det extra arbetet. Många verksamheter karakteriseras av tillfälliga arbetstopp som ofta är svåra att förutse. I sådana situationer kan ett företag välja mellan olika alternativ för att hantera den ökade belastningen. Ett alternativ är att inte göra något alls för att underlätta för personalen, företagsledningen låter helt enkelt personalen arbeta hårdare och även övertid. Att hantera den ökade belastningen på detta sätt leder till en tröttare personal och är inget som är hållbart i längden.

Företag som upplever en ökad efterfrågan kan anställa personal på heltid om behovet är tillräckligt stort. Ofta begränsar sig personalbehovet endast till arbetstopparna och således väljer företagen att inte anställa någon som är överflödig utöver arbetstopparna, för att hålla personalkostnaderna nere.

Ett annat alternativ är att lägga ut ansvaret för en viss del av verksamheten på ett annat företag genom *outsourcing*. Detta är ett sätt för företag att koncentrera sig på kärnverksamheten och

överlåta sekundärverksamheterna på andra (Bruzelius & Skärvad, 2000). Quinn et al (1990) tar i sin artikel "Beyond Products: Service-Based Strategy" upp att företag kan göra stora kostnadsbesparingar genom att satsa på outsourcing av sekundärverksamheterna. Författarna menar att de delar av en verksamhet där man inte uppnår konkurrensfördelar bör utkontrakteras. Vilka delar av verksamheten som ett företag väljer att kontraktera ut på andra beror på företagets grad av vertikal integration (Grant, 1997). Ju fler aktiviteter som företaget äger och kontrollerar i en produkts värdekedja, desto högre är graden av vertikal integration. Företagen väljer vilka delar som de ska hantera genom att väga kostnaderna för att sköta en viss aktivitet själv mot fördelarna med att göra det. Huruvida fördelarna överväger bedöms utifrån flera faktorer som beror på både vilken bransch företaget är verksamt i och unika egenskaper för företaget. Ett företag kan uppleva en ökad flexibilitet både genom att integrera fler aktiviteter vertikalt och genom att kontraktera ut vissa aktiviteter. Generellt sett är det lönsammare att integrera vertikalt om en produkts värdekedja involverar få företag än om det berör många. Däremot är det mer riskfyllt, och därmed mer kostsamt, att ha en hög grad av vertikal integration när efterfrågan på företagets produkter är svår att förutse. Enligt Grant behöver således outsourcing inte alltid innebära en ökad flexibilitet för verksamheten.

Jane Marie Downey tar i sin artikel "Risks of Outsourcing- Applying Risk Management Techniques" upp de för- och nackdelar som kan uppnås genom outsourcing av en verksamhet. Kostnadsbesparingar kan göras om ett annat företag kan sköta verksamheten på ett effektivare och produktivare sätt. Outsourcing minskar det administrativa arbetet och investeringsbehovet. Inte heller behöver företag betala bonus, sjukvård eller vidareutbilda den personal som arbetar inom den utkontrakterade verksamheten. Vidare får företaget tillgång till expertis på det utkontrakterade området och undviker problemet med obsolet utrustning. Dessutom slipper företagen bekymren med att säga upp personal vid nedskärningar. Downey påpekar dock att de delar av verksamheten som är kritiska för företaget inte ska kontrakteras ut. Ibland sker detta ändå på grund av att beslut inte alltid föregås av noggrann analys av risker och fördelar. Riskerna med outsourcing är bland annat att det utkontrakterande företaget är alltför beroende av utomstående aktörer; i vissa situationer måste de lita på leverantörer som inte är så flexibla. En annan risk är att outsourcing kan skapa instabilitet bland de anställda, i de fall då de anställda kommer i kontakt med den "externa" personalen. En av anledningarna till instabiliteten är den tillfälliga personalens natur; de stannar bara en kort period på en och samma arbetsplats och tenderar därmed att inte engagera sig lika mycket som den ordinarie personalen i arbetet eller kunderna. En annan anledning till instabiliteten är att den temporära personalen inte har samma möjligheter att utvecklas professionellt och därigenom bidra till organisationens utveckling. Downey menar att argumentet ovan om instabiliteten hos personalen även gäller för de företag som hyr in personal tillfälligt från bemanningsföretag. Det är generellt svårare att uppnå lojalitet och hängivenhet hos temporär personal jämfört med fast personal. Ytterligare risker vid outsourcing är att företaget blir mer utsatt för avslöjande av sekretessbelagd information och förlorar kontroll över viss arbetskvalitet. De risker och möjligheter som Downey presenterar i sin artikel ska noggrant vägas mot varandra så att företag fattar rätt beslut huruvida en viss del av verksamheten ska utkontrakteras eller ej. (Läs mer om outsourcing i till exempel Greaver, 1999)

Företagen kan anställa extra personal att kalla in vid behov, men denna personal har sällan möjlighet att vara så flexibel som den inhyrda personalen kan vara. Vissa företag som anlitar bemanningsföretag har behov av att få in personal med bara några timmars varsel. Även den extra personalen vill kunna planera sina arbetstider och är sällan villiga att rycka in med så kort varsel.

Ett företag kan även anlita *konsulter* med specialistkompetens för att lösa eller utveckla ett visst problem i organisationen. Till skillnad från outsourcing, då företag lägger ut ansvaret för en viss del av verksamheten på en utomstående part, innebär konsulthjälp att kompetensen tas in i företaget. Förhoppningsvis kan företaget sedan ta tillvara på den kunskap som konsulten för med sig in i organisationen (Davenport och Prusak, 1998).

Ett annat sätt för ett företag att undgå att anställa personal själv, är att organisera sig som *franchiseföretag* (Kotler och Armstrong, 1999). Denna organisationsform innebär att en franchisegivare ingår ett kontrakt med en franchisetagare som erhåller rätten att äga och driva en del av franchiseföretagets verksamhet. Vanligtvis grundas denna rätt på en unik produkt, tjänst, arbetsprocess, varunamn eller goodwill. I utbyte erhåller franchisegivaren en startavgift och royalty från franchisetagarens försäljning. Fördelar för franchisetagaren med denna typ av organisationsform är bland annat att de säljer en produkt eller tjänst som redan har ett välkänt varunamn och de erbjuds ofta hjälp med marknadsföring, finansiering, rekrytering och utbildning av personalen. För franchisegivaren består fördelarna till exempel av att ett större område av marknaden täcks med fler franchisetagare och franchisegivaren kan dra nytta av den lokala kännedom som varje franchisetagare har. Det finns tre former av franchising där den första utgörs av återförsäljare som har rätt att sälja en viss tillverkares färdiga produkter under bestämda försäljningsvillkor. Exempel på detta är Ford vars bilar säljs av självständiga affärsidkare. En andra form av franchiseverksamhet är den typ av avtal som till exempel Coca-Cola använder sig av, där olika bryggerier köper det färdiga läskkoncentratet för att sedan tappa upp och framställa den slutliga produkten. Den tredje typen av franchiseverksamhet är då en franchisegivare erbjuder ett helt servicepaket åt franchisetagaren såsom McDonald's och Burger King gör.

Ytterligare ett alternativ är ämnet till denna uppsats, inhyrd personal.

#### 1.1.4 Bemanningsbranschens framväxt

Som ett, i någon mån, svar på ovanstående har följande utveckling, först på lagstiftningsområdet och därefter på marknaden, ägt rum. Bemanningsbranschen omfattar företag som arbetar med personaluthyrning, rekrytering och entreprenader. Detta område domineras av några stora företag. Totalt finns cirka 250 företag som har fler än tio anställda. Därtill kommer ett stort antal registrerade små företag som oftast är egenföretagare utan anställd personal. De medelstora företagen har mellan 50-150 anställda och de allra största 8 000-10 000 anställda och fler ([www.spur.se/doc/branschen.html](http://www.spur.se/doc/branschen.html)).

Bemanningsföretagens framgångsfaktorer är att de kan erbjuda personal med kort varsel till ett flertal branscher och befattningar i organisationerna. Tjänster som flera bemanningsföretag erbjuder är lagerpersonal, receptionister, ekonomiassistenter, kundtjänstpersonal, sjukvårdspersonal med flera. Bemanningsföretagen erbjuder temporära tjänster men även specialistkompetens på olika områden.

Bemanningsbranschen är ett område som har vuxit fram explosionsartat under nittioalet. Fram till år 1993 arbetade ungefär 3000 personer som uthyrda i Sverige och i december 2001 sysselsatte branschen cirka 38 000 personer (Bellaagh & Iskasson, 1999; [www.spur.se/doc/branschen.html](http://www.spur.se/doc/branschen.html)). Den främsta anledningen till denna ökning var en ny lag som trädde ikraft 1994. En av drivkrafterna bakom den nya lagen var ett växande behov av flexibilitet på arbetsmarknaden. Den statliga arbetsförmedlingen lyckades inte tillmötesgå det

ökade arbetskraftsutbudet som uppkom i början av nittioalet och behovet av flexiblare anställningsformer kom till uttryck i lagändringen. I och med denna lagändring blev det tillåtet att hyra in personal i verksamheter som bedrivs i förvärvssyfte (Proposition 1990/91:124). Tidigare var det förbjudet för privata företag att förmedla personal med undantag för musiker och diverse artister.

Senare identifierades önskemålet att vid plötsliga behov på ett smidigt sätt tillfälligtvis kunna ersätta frånvarande personal. Man såg också ett behov av att ge företag med stora säsongsvariationer lösa variationsproblemet på ett ekonomiskt vis (Proposition 92/93:218). Mot bakgrund därav antogs Lag (1993:440) om privat arbetsförmedling och uthyrning av arbetskraft. Lagen innebar en ytterligare uppmjukning av tidigare bestämmelser. De viktigaste av dessa är avskaffandet av gränsen att samma person under en sammanhängande period får vara anställd maximalt fyra månader. Lagen innebär även att kravet på inhyrning endast får ske när ett tillfälligt behov av extra arbetskraft finns, avskaffas.

## 1.2 Problemformulering

Mot bakgrund av de inledande avsnitten väcks flera frågor. Uppsatsen ska genom att besvara dessa frågor beskriva fenomenet inhyrd personal ur inhyrande företags synvinkel. Frågorna utgör aspekter av problemet som vi har funnit intressanta.

- Vilka motiv ligger bakom inhyrningen?
- Vilka tjänster och arbetsuppgifter hyr fallföretagen in personal till?
- Hur länge hyr de in sin personal?
- Hur fungerar samspelet mellan den ordinarie och den inhyrda personalen?
  - Hur påverkas den ordinarie personalens motivation till sitt arbete?
  - Finns det något motstånd från den ordinarie personalen mot extern inhyrning?
- Har företagets kultur någon betydelse för hur väl det avlöper med att hyra in personal?
- Finns det andra faktorer som påverkar hur inhyrningen fungerar? Iså fall, hur?

## 1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att beskriva de inhyrande företagens erfarenheter kring och konsekvenser av att hyra in extern personal. Beskrivningen görs i syfte att i sin tur, med hjälp av de erfarenheter som framkommer vid intervjuerna och tillgängliga relevanta teorier, sammanfatta de faktorer som är kritiska för att inhyrning av extern personal skall fungera väl. För en närmare beskrivning av vilka aspekter av fallföretagens erfarenheter vi undersökt, hänvisar vi till föregående avsnitt med problemformuleringen.

## 1.4 Perspektiv

Vi har antagit ett företagsperspektiv med utgångspunkt från personalchefernas perspektiv, det vill säga personer med expertiskunnande inom vårt område som har en övergripande insyn. Vi

vill försöka belysa problematiken genom analys av deras uppfattningar om hur det förhåller sig. Vi har också valt att se det ur personalens perspektiv och därmed få primärdata.

## 1.5 Avgränsning

De frågor som uppsatsen behandlar tar endast upp erfarenheterna ur de inhyrande företagens synvinkel. Vidare väljer vi att, efter den lite bredare bakgrunden med motiv med mera, främst behandla de konsekvenser och erfarenheter som hör samman med den ordinarie personalens reaktioner. Andra aspekter av fenomenet inhyrning av personal, såsom kunskapsöverföring, kommer av tidsskäl inte att behandlas i denna uppsats.

## 1.6 Disposition

I kapitel två beskriver vi vår metod där vi, kopplat till metodlitteratur, går igenom hur vi praktiskt gått tillväga. Därefter är kapitel tre en genomgång av de teorier som vi funnit vara relevanta för vår uppsats. Dessa fungerar som hjälp både för läsaren att förstå fenomenet inhyrd personal och som ett verktyg i analysen. Därefter Kapitel fyra är vårt empirikapitel och fungerar som en källa till våra analyser som återfinns i kapitel fem. Avslutningsvis redovisas kapitel sex med de slutsatser vi kommit fram till. Slutsatserna ger en sammanfattning av de faktorer vi funnit har betydelse i processen med inhyrning av personal.

## 1.7 Outforskat område

Trots att bemanningsbranschen växer finns det lite skrivet om det nya sättet att arbeta. Den begränsade dokumenterade förkunskapen på området har påverkat vårt teoriavsnitt i uppsatsen. Vi har inte funnit några tidigare undersökningar med samma eller en liknande problemformulering som vår. Detta är i och för sig inte så förvånande eftersom bemanningsföretagen i Sverige inte har funnits så många år på marknaden.

De uppsatser på högskolenivå som behandlar fenomenet inhyrd personal skiljer sig alla från vår uppsats i något avseende. Den uppsats som har de största likheterna med vår (Bylund och Östman, 2000) vad gäller syfte och genomförande, skiljer sig ändå på så vis att författarna har genomfört intervjuer även med den uthyrda personalen. Därmed har uppsatsen skrivits ur ett annat perspektiv än vår. Uppsatsen är skriven av informatikstuderande och har därför en annan inriktning än vår. Författarna har fokuserat på systemteorier och teorier om hur företag tillvaratar kompetens som de inhyrda tillför organisationen. De slutsatser som presenteras i uppsatsen är inte så intressanta att jämföra med de slutsatser som vi har kunnat dra utifrån genomförda intervjuer, på grund av ovan beskrivna skillnader.

Det finns åtskilliga studier som behandlar den uthyrda personalens situation (till exempel Gusan och Kleiner, 2000; Fredriksson och Isaksson, 2001; Bellaagh och Isaksson, 1999) och ännu fler som behandlar bemanningsbranschens framväxt och situation idag, med fokus på bemanningsföretagens situation (till exempel Lundström et al, 2001). Dessa studier har varit intressanta för oss att ta del av för att skapa oss en bredare förståelse för vad fenomenet inhyrd personal kan innebära. Dock har vi inte kunnat utgå från och bygga på dessa studiers resultat i våra slutsatser.

## 2. Metod

### 2.1 Induktiv metod

För kunskapsproduktion finns det två sätt att gå till väga (Eriksson och Wiedersheim - Paul, 2001). Det finns en induktiv metod och det finns en deduktiv metod. Där utöver finns det också ett tredje sätt, nämligen en kombination utav dessa två, den hypotetiskt deduktiva metoden. Med hjälp av dessa tre metoder kan man dra vetenskapliga slutsatser.

Det induktiva sättet utgår från empirin för att sen kunna sluta sig till generell kunskap om teorin. (Eriksson och Wiedersheim -Paul) Man anger vissa premisser, förutsättningar, och gör en slutledning. Den induktiva metoden letar efter regelbundenheter i empirin och antar att de ska bestå.

Det här tillvägagångssättet är vanligt vid explorativa undersökningar där man från ett antal personer kan inhämta information om till exempel deras inställning till sin arbetssituation. (Andersen, 1998) Därefter önskar man sedan säga något generellt om människors arbetsmotivation och efter flera studier kan det leda fram till en teori. Teorin ska då förklara fenomenet arbetsmotivation.

Den deduktiva metoden utgår från teorierna och testar dessa på empirin. De två metoderna är olika men hör ihop. Deduktion förutsätter induktion eftersom alla teorier ursprungligen kommer från empirin. Teorierna är på något sett härledda ur induktivt dragna slutsatser. (Rosengren och Arvidsson, 1992)

En svaghet med den induktiva metoden är att den oftast inte kan bygga på samtliga möjliga observationer eftersom det sällan är praktiskt möjligt (Eriksson och Wiedersheim - Paul). Därmed kan man efterhand upptäcka förutsättningar då undantag uppstår. Alvesson och Sköldberg (1995) menar att summan av enskildheterna i de olika fallen tillsammans kanske inte utgör en allmän sanning. Svagheten med metoden är att den underliggande strukturen inte omfattas, utan att slutsatsen endast utgörs av ett yttre samband.

Vi har i vårt uppsats valt att använda oss av ett induktivt tillvägagångssätt. Vi har som ett första steg genomfört intervjuerna med våra fallföretag. Därefter har vi reflekterat över och sammanställt intervjuresultaten i en analys. Utifrån analysen har vi sedan valt sådan teori som vi funnit relevant. Valet av metod är gjort mot bakgrund av att området är tämligen nytt och att det därmed inte finns några teorier eller erfarenheter att utgå ifrån.

### 2.2 Kvalitativ studie

Den *kvalitativa* studien som forskningsmetod är lämplig för den typ av undersökning som vi har genomfört. Detta är den därför att metoden ger möjlighet att på djupet studera ett

avgränsat problemområde inom ett begränsat tidsintervall. Alvesson och Sköldberg (1994), refererandes till Adelman et al, beskriver metoden som ett samlingsbegrepp för en grupp forskningsmetoder som har gemensamt att alla fokuserar på undersökningen eller studiet av en viss företeelse.

Att studera ett fenomen innebär mer än enbart en beskrivning eller en berättelse om en händelse. I likhet med annan forskning samlar man in information på ett systematiskt sätt. Man planerar noga sin undersökning och studerar relationer mellan variabler. Ett fall eller ett fenomen handlar i princip om samverkan mellan olika faktorer i en viss given situation. Det kan också vara så att samverkan bara kan studeras genom en enda händelse eller ett enda fall. Observation och intervju är oftast de metoder som kommer till användning i kvalitativa studier, men man kan också använda andra tillvägagångssätt för de insamlingsmetoder som passar den uppgift man har.

## 2.3 Fallstudie

Vi har valt att disponera och genomföra denna uppsats med fallstudiemetoden som förebild. Lundahl och Skärvad (1999) definierar en fallstudie som en empirisk undersökning, ofta med kvalitativ datainsamling och datatolkning, som behandlar ett samtida fenomen i sitt verkliga sammanhang. Det sista ledet i definitionen, ”i sitt verkliga sammanhang”, lever dock vår studie inte upp till då vi för varje företag genomfört maximalt två intervjuer. För att vara en fallstudie krävs en rikare och bredare informationsinsamling, där intervjuerna är fler och med ett större antal personer. Intervjuerna kompletteras sedan med observationer. Vår undersökning kan därför snarast kallas en intervjustudie som sedan redovisas som fem minifall.

Som sagt använder vi hur som helst fallstudiemetoden som förebild. Studien är av explorativ art, vilket innebär att dess syfte är att ligga till grund för formulerande av hypoteser.

Enligt Lundahl och Skärvad skall fallstudien vidare avgränsas till några aspekter, relevanta bland annat för undersökningens syfte. Vi har i vår studie fokuserat på inhyrningen av personal, och erfarenheterna av samspelet mellan ordinarie och inhyrd personal.

Vidare skall man också avgöra hur många fall som skall studeras. Fördelen med att välja ett fall är att förutsättningarna för en djup studie då är som störst. Å andra sidan riskerar man att bli allt för situationsspecifik, med följderna att resultatet inte är generellt intressant i tillräcklig utsträckning. Genom att studera fler företag ges en möjlighet att urskilja trender som annars inte hade stått till buds. Den aktuella studien omfattar fem företag. Vi har därför prioriterat bredd före djup, och gjort detta i sådan utsträckning att studien som sagt inte har djup nog för att vara en fallstudie. Valet motiverar vi delvis med att det är ett tämligen nytt och utforskat område. Av denna anledning känner vi osäkerhet, och vill när ämnet studeras därför ha en ganska bred ansats till ämnet. Vidare är vi osäkra på om det djup som krävs då endast ett företag studeras, hade kunnat åstadkommas i vårt fall. Det handlar här delvis om känsliga frågor, och det kan därför vara svårt att för oss med de förutsättningar vi har, lyckas tränga tillräckligt djupt in i det sociala systemet i ett företag.

## 2.4 Datainsamlingsmetod

För att samla in underlag i en kvalitativ studie kan man som ovan nämnts använda intervjuer. *Intervjuer* kan vara *standardiserade*, *ostandardiserade* eller *semistandardiserade* (Skärvad och Lundahl, 1999). I standardiserade intervjuer är frågeformulering och ordningsföljd bestämd på förhand och samtliga intervjuer ska ske på samma sätt. Detta lämpar sig bäst i undersökningar där man avser göra en kvantitativ bearbetning av svaren. Vid ostandardiserade intervjuer har man en större frihet att välja frågor och ordningsföljd. Detta tillvägagångssätt är lämpligt när forskaren är intresserad främst av respondentens åsikter, upplevelser och erfarenheter. Vi har arbetat med den *semistandardiserade intervjuformen* i vår uppsats. Denna form är ett mellanting av den standardiserade och den ostandardiserade intervjuformen. Vi har på förhand utformat de frågor som ska ställas till respondenterna. Efter behov har vi sedan ställt följdfrågor som är lämpliga med tanke på organisationens specifika förutsättningar och respondentens svar. Huvudsaken är att vårt informationsbehov har täckts av de svar vi har fått. Fördelen med den här metoden är att svaren kan bli mer uttömmande och nyanserade. Vid en strukturerad intervju finns risken att man missar viktig information som inte täcks av de ordinarie frågorna. Ostandardiserade intervjuer är dessutom mer lämpliga för, som i vårt fall, mjuka data. Det kan vara olika personers bedömningar, motivation och moral. Den mer fria intervjuformen är inte bara informationsorienterad utan även personorienterad. Enligt den ostandardiserade intervjuformen har vi ställt frågor till respondenterna som är mer *dialogutvecklande* än informationssökande. Detta innebär att respondenten stimuleras till att utveckla sina svar och tankar.

*Styrkan* med att använda intervjuer som datainsamlingsmetod är att den gör det möjligt att koncentrera sig på en speciell händelse eller ett speciellt fenomen när han eller hon försöker renodla de faktorer som inverkar på fenomenet i fråga. Varje organisation har egenskaper som är gemensamma med andra liknande organisationer men kan också uppvisa karaktäristiska drag som är unika. Metoden hjälper oss att belysa dessa drag och egenskaper. Den har också sin styrka i att den kan visa totalsituationen i det speciella fallet. Det skapar större förutsättningar för att förstå sociala processer och sammanhang. Den kan skapa en större närkontakt till det fenomen forskaren vill förstå. En bättre uppfattning ges av de enskildas situationer (Holme och Solvang, 1997).

Intervjuformens *svaghet* är svårigheten att med hjälp av oberoende källor kontrollera informationen, vilket ökar risken för snedvridna resultat. Man skall alltså förhålla sig kritiskt till metoden och vara väl medveten om denna fallgrop. Metodens kritiker har också riktat in sig på detta problem och påpekat att det normalt inte går att generalisera resultaten av kvalitativa undersökningar. Man kan också ifrågasätta värdet med att studera en enda händelse eller ett enda fenomen. Kritik mot detta förfarande kommer ifrån Alvesson & Skoldberg (1994) som refererar till Popper. Han menar att man inte kan generalisera sina iakttagelser på grund av att man endast kan göra ett visst antal observationer och intervjuer. Den andra kritikpunkten baseras på antagandet att man aldrig kan göra förutsättningslösa observationer. Med detta menas att forskare alltid styrs av sina förutfattade meningar, av sin teoretiska *för-förståelse*.



## 2.5 Informationssökning

Vi startade vårt uppsatsarbete med att söka efter tidigare skrivna teorier på området. Detta gjorde vi med hjälp av olika biblioteks databaser över litteratur, tidningsartiklar, elektroniska källor och uppsatser (bland annat LOVISA, LIBRIS, DoD och ELIN). Vi har inte funnit så mycket skrivet om det ämne som vi har undersökt.

Vid samtliga genomförda intervjuer har bandspelare använts för att säkerställa att allt som sägs noteras. Detta har möjliggjort att vi även har kunnat gå tillbaka för att kontrollera de exakta uttalandena från respondenterna. Intervjuerna har genomförts på respektive fallföretag och har varat mellan 40 – 120 minuter. Tiden som intervjun har varat har helt och hållet berott på hur utförliga respondentens svar har varit.

## 2.6 Fallföretag

### 2.6.1 Urvalsprocess

De fem olika organisationer som vi har undersökt i vår uppsats är medvetet valda utifrån kriterier såsom bransch, storlek, privat eller offentlig sektor, tidsmässig erfarenhet av inhyrd personal, grad av kvalificerade arbetsuppgifter och utbildningskrav på den inhyrda personalen. De två sistnämnda kriterierna hänger delvis samman då vi definierar kvalificerade arbetsuppgifter som kunskapsintensiva där utbildning ofta är ett krav. Vi har kontaktat organisationer som vi visste sedan tidigare hyrde in personal. Detta visste vi genom tidigare erfarenheter, jobb, bekanta och familj. Att gå via bemanningsföretag har visat sig vara svårare än vad vi trodde före arbetets början. Bemanningsföretag kan av förståeliga skäl inte lämna ut uppgifter om sina kunder utan att först höra efter med kunderna.

Vi har blivit medvetna under arbetets gång att detta är ett ämne som man inte gärna pratar om i alla organisationer. Kanske är man osäker på vad den egna personalen verkligen tycker och vill inte ta några risker genom att låta någon komma dit och få fram icke önskvärda åsikter. Somliga organisationer som hyr in personal vill inte ställa upp på intervju eftersom de inte anser sig ha tillräckligt med erfarenhet av inhyrd personal.

### 2.6.2 Anonyma fallföretag

Redovisningen av fallföretagen kan ske antingen öppet eller anonymiserad. Fördelen med att öppet redovisa resultaten är, enligt Lundahl och Skärvad (1999) att framställningen då kan uppfattas som mer levande och därmed vara intressantare. Genom att å andra sidan låta framställningen vara anonym minskar man risken för att framställningen skall vara ytlig; man behöver inte skala bort känsliga och kontroversiella data, vilka ju ofta är intressanta ur forskningssynpunkt. De svårigheter man emellertid då stöter på består enligt Lundahl och Skärvad dels av att det kan vara svårt att genomföra anonymiseringen och dels att fallet riskerar att uppfattas som artificiellt.

Vi har i vårt fall valt att låta framställningarna vara helt anonyma, både när det gäller vilka företag som valts och vilka personer som intervjuats. För personerna anger vi dock vilka formella positioner de har i företagen. Valet har vi gjort mot bakgrund av att det ämne som vi behandlar delvis är av känslig karaktär; ämnet berör ju delvis samspelet människor emellan. Vi anser det därför väga över att inte lämna ut de personer eller företag som varit vänliga nog att låta sig intervjuas av oss. Vi gör valet medvetna om att det också medför en del nackdelar; exempelvis så missar man som läsare möjligheten att relatera materialet till eventuella egna, tidigare kunskaper om fallföretagen.

### 2.6.3 Val av intervjupersoner

När vi har valt våra fallföretag blir nästa steg att välja de personer som ska ingå i intervjuerna. Personerna blir *direkta intressenter* som ger oss *primärdata* (Holme och Solvang, 1997). Eftersom vi vill ha en så bred information som möjligt har vi valt nyckelpersoner som personalansvariga, avdelningschefer eller andra chefer som besitter kunskap med ett översiktligt perspektiv. Självklart har valet av personer också här påverkats av villigheten att delta i studien hos de tillfrågade. För att ytterliggare få djup i undersökningen har vi också strävat efter att få genomföra intervjuer med ordinarie personal som arbetar tillsammans med den inhyrda. Vi har vid tre av intervjuerna pratat med personer ur den ordinarie personalen. Vid de andra två intervjuerna var det inte möjligt att få prata med den ordinarie personalen. Anledningarna till detta var att fallföretagen inte kunde låta den ordinarie personalen gå ifrån sina arbetsuppgifter. Genom att prata med den ordinarie personalen har vi även kunnat få dennes perspektiv.

### 2.6.4 Motivering av företagsval, Logistik AB

Anledningen till att vi har valt att undersöka Logistik AB är att de hyr in personal till tjänster som kräver lite eller ingen utbildning. De hyr in personal vid tillfälliga arbetstoppar som är svåra för företaget att kontrollera. De arbetsuppgifter som de inhyrda har är vanligtvis att lasta av och på containrar med varor. Generellt sett kräver Logistik AB att den inhyrda personalen har truckförarkörkort för att de ska kunna hjälpa till med truckkörning vid behov. I övrigt krävs ingen annan utbildning utan istället är det viktigare att de inhyrda har en fysik för att klara av det tunga kroppsarbetet. Logistik AB är dessutom ett intressant företag att titta närmare på såtillvida att de har en mångårig erfarenhet av inhyrd personal.

### 2.6.5 Motivering av företagsval, Brev AB

Vi har valt detta företag bland annat på grund av att de utför lägre kvalificerade tjänster såsom manuell sortering av brev efter postnummer. Således har företaget inga utbildningskrav på den inhyrda personalen. Företaget är även intressant som studieobjekt med tanke på det statliga ägandet.

### 2.6.6 Motivering av företagsval, Processprodukter AB

Detta företag har vi valt på grund av de relativt kvalificerade arbetsuppgifterna som den inhyrda personalen arbetar med. I detta fall krävs det en viss ekonomiutbildning för att kunna

utföra arbetsuppgifterna som företaget behöver inhyrd personal till. Till skillnad från Logistik AB respektive Brev AB är arbetsuppgifterna inte av fysisk karaktär. Som en naturlig följd av detta skiljer sig också den fysiska arbetsmiljön åt. På detta företag arbetar de inhyrda i kontorsmiljö medan arbetsmiljön på Logistik AB och Brev AB är smutsigare och mer bullrig.

### 2.6.7 Motivering av företagsval, Vård AB

Det här fallföretaget är intressant att studera eftersom landstinget, som det tillhör, allmänna riktlinje har varit att undvika inhyrning av sjukvårdspersonal från externa bemanningsföretag. Denna policy har antagits bland annat på grund av den dåliga erfarenhet som sjukhusen i Göteborg och Stockholm har av att hyra in personal från bemanningsföretag. Vad som ligger bakom de dåliga erfarenheterna diskuteras längre fram i empiriavsnittet.

Trots denna policy har Vård AB sett sig mer eller mindre tvungna att hyra in personal. Detta gör de från två bemanningsföretag. De har även bildat ett eget internt bemanningsföretag vars personal arbetar på olika avdelningar inom sjukhusområdet.

Som vi nämnde tidigare har vi även valt organisationer utifrån om de tillhör privat eller offentlig sektor. Att Vård AB tillhör den sistnämnda kategorin är ytterligare ett argument till varför vi har valt studera denna organisation. De skiljer sig också från de andra fallföretagen på så sätt att ”produkten” i denna verksamhet är patienterna. De inhyrda har ansvar för andra människors hälsa och därmed är det ytterst viktigt för dem att välja sina externa bemanningsföretag med omsorg.

### 2.6.8 Motivering av företagsval, Energi AB

Detta företag har vi valt att studera bland annat på grund av att de hyr in personal under längre perioder. Vi uppfattade företaget som intressant därför att motivet är ett annat än att klara av tillfälliga arbetstoppar. Dessutom har vi valt företaget på grund av de tämligen kvalificerade arbetsuppgifterna som den inhyrda personalen utför på avdelningen Kundservice. Fallföretaget är även intressant som studieobjekt på grund av att de inhyrda till stor utsträckning fungerar som företagets ansikte utåt gentemot kunderna.

## 2.7 Kvalitet på insamlat material

### 2.7.1 Validitet

*Validitet* är förmågan att mäta det man avser att mäta (Eriksson & Wiederheim-Paul, 2001). Man skiljer på två begrepp: inre och yttre validitet. Den inre avser överensstämmelsen mellan begrepp och empirin, det vill säga det man avser att mäta. Det gäller att hitta empiriska kriterier som stämmer överens med en rimlig uppfattning av vad begreppet betyder. Den yttre avser överensstämmelsen mellan det mätvärde man får i undersökningen och det faktiska värdet i verkligheten. Frågorna i intervjun är styrmedlet för att mäta det vi vill mäta. Utformningen på dessa är direkt avgörande för vilka svar vi får. Är de ledande kan intervjun

bli vinklad på ett sätt som inte stämmer överens med verkligheten. Därför är det viktigt att frågorna utformas på ett sätt som gör att de som intervjuas får en möjlighet att uttrycka sig fritt och betona det som de tycker är mest väsentligt. Med sådana frågor har man större chans att få svar som stämmer med verkligheten.

Som redan nämnts använder vi oss i vår uppsats av ett kvalitativt tillvägagångssätt med intervjuer. Som också nämnts har vi under intervjuerna varit följsamma och flexibla. Denna anpassningsförmåga från vår sida syftar till en god validitet.

## 2.7.2 Reliabilitet

*Reliabilitet* handlar om att resultatet som man fått är tillförlitligt och stabilt. Det vill säga att man får samma resultat om man gör om studien eller om någon annan gör den förutsatt att de använder samma metoder. Reliabilitet är inte lika viktigt i en kvalitativ studie. I en kvalitativ studie är ofta syftet att förstå ett fenomen och man går då på djupet av personers upplevelser. Det är oförenligt med statistisk representativitet. (Holme & Solvang, 1997)

För att ändå stärka reliabiliteten har alla tre författarna närvarit vid varje intervju och sammanställt intervjumaterialet i protokoll efteråt.

## 2.7.3 Metodkritik

Ämnet vi valt är i sig ett ämne som kan vara svårt att prata om såtillvida att missnöje bland personalen eller andra problem till följd av inhyrningen har uppkommit. Om det är så att personalens motivation har påverkats negativt av inhyrningen kan det vara känsligt att blottlägga sin egen motivation för sina arbetsuppgifter. Det är därför inte säkert att vi får veta hela sanningen när vi ställer våra frågor till respondenterna.

De personer ur den ordinarie personalen som vi har intervjuat har alla blivit utvalda av den andra intervjuade respondenten, den ansvarige. Den sistnämnda har på vår förfrågan tillfrågat någon ur den ordinarie personalen som jobbar tillsammans med den inhyrda personalen att delta i intervjun. Vi är medvetna om att de ansvariga har valt någon ur personalen av någon anledning. Det kan vara ett slumpmässigt val, låt oss säga att en hel avdelning har blivit tillfrågad gemensamt, men det kan även vara så att en viss person har blivit tillfrågad på grund av någon anledning. Vi är fullt medvetna om att de personer som vi har intervjuat är direkt avgörande för vilka svar vi får. Det handlar om människor med olika uppfattningar och olika bakgrund med olika perspektiv (Eriksson & Wiederheim-Paul, 2001).

Under intervjuerna med den ordinarie personalen har de personalansvariga närvarat vid samtliga tre tillfällen. Vi hade gärna intervjuat den anställde ensam, utan den personalansvarige närvarande. Vi har dock inte ansett oss ha möjlighet att påverka detta på grund av vår relativt svaga ställning som uppsatsskribenter. Det råder i sådana situationer en viss obalans mellan forskarna och respondenterna med tanke på den maktposition som respondenten har.

Under intervjuerna med Logistik AB och Energi AB fick vi en känsla av att de anställda uttalade sig försiktigt på grund av att den personalansvarige var närvarande. På Logistik AB sa den personalansvarige att han gärna ville sitta med under intervjun med den anställde. I Energi AB tittade den anställde på personalchefen innan hon svarade, trots att frågan var riktad mot just den anställde. Detta gjorde den anställde flera gånger under intervjun. Vi tyder detta beteende som en vilja att kontrollera med den personalansvarige vad som är lämpligt att svara. Tyvärr finns det därmed en risk för osjälvständiga svar från den anställde.

Under intervjun i Brev AB upplevde vi dock inte att den anställde anpassade sina svar på grund av den personalansvariges närvaro. Denna uppfattning grundar sig på de negativa uttalanden som den anställde gjorde beträffande erfarenheterna om inhyrningen. I Brev AB berättade både den personalansvarige och den anställde om de svårigheter som inhyrningen har inneburit. Vår uppfattning är därför att den anställdes svar är uppriktiga och ocensurerade.

Varken på Processprodukter AB eller Vård AB har vi intervjuat någon ur den ordinarie personalen. Möjligen hade intervjumaterialet blivit rikare av att även intervjuas anställda på företagen, dock gav de personalansvariga på dessa företag oss utförliga svar och beskrivningar. Respondenterna tog sig tid och utvecklade sina svar och funderade kring de frågor vi ställde. Vi är medvetna om att de svar vi har fått från dessa intervjuer ska ses ur en chefs perspektiv. Dennes situation skiljer sig från den övriga personalens såtillvida att chefen inte arbetar direkt tillsammans med den inhyrda personalen. I dessa fall gav cheferna ett intryck av att engagera sig i personalens reaktioner och har vid intervjun förmedlat dessa, både positiva och negativa.

## 3. Teori

### 3.1 Val av teorier

De teorier som vi använder oss av i uppsatsen är valda utifrån frågorna i problemformuleringen. Vår avsikt är att förtydliga vilka frågor som vi avser belysa i uppsatsen genom att presentera ett antal teorier. På grund av att ämnet inhyrd personal, ur de aspekter som vi studerar det, fortfarande är outforskat, finns inte heller någon heltäckande teori att använda sig av. Vidare råder därför också en osäkerhet om vilka områden av befintliga teorier som bör användas. Vi har därför, i likhet med valet av antal fallföretag, också i teoriframställningen prioriterat bredd snarare än djup.

I situationer som vår, där forskaren inte finner någon tidigare formulerad teori, är det tillåtet enligt Rienecker och Jörgensen (2002) att låna begrepp och teorier från besläktade områden. Vi har därför valt teorier som är applicerbara på den empiri som vi har undersökt.

Vidare har vi inte kunnat utgå från tidigare studier och teorier att jämföra empirin med. Istället har vi enligt den induktiva metoden låtit empirin, det vill säga det resultat som har framkommit under intervjuerna med fallföretagen, styra vilka teorier som är intressanta att använda. Vid en första anblick kan möjligen teorierna framstå som inadekvata i förhållande till vår problemformulering. Efter att ha läst empirikapitlet och tagit del av de särdrag som framträder i empiribeskrivningarna, hoppas vi att valet av teorier förefaller mer förståeligt för läsaren. Att undersöka ett fenomen utan förkunskaper ställer skribenten i en besvärlig situation, som författare har man i detta läge lite att ledas av vad gäller val av teorier. Våra val har gjorts utifrån fallföretagens erfarenheter av inhyrd personal; vi har koncentrerat oss på de mest framträdande aspekterna av inhyrningen.

Ett återkommande tema hos fallföretagen är hur de bemöter förändringar. Vi tycker också att man kan se logiken i att det innebär en förändring för den ordinarie personalen att mer eller mindre regelbundet ta in utomstående personer till hjälp i verksamheten. Vi har därför presenterat några teorier som handlar om hur människor hanterar förändringar. Att hyra in personal från bemanningsföretag är en förändring som bemöts på olika sätt av olika organisationer.

Förändringsavsnittet illustrerar de intentioner om bredd snarare än djup som nämndes i första stycket. Vi har här valt att översiktligt redogöra för flera teorier, vilka täcker in olika aspekter av det omfattande området.

I flera av fallföretagen har vi tyckt oss kunna utläsa att företagskulturen är en faktor som påverkar hur inhyrningen fungerar. Därför har vi valt att ta upp teorier som behandlar företagskultur och främst sådana som tar upp vad en stark kultur består av och innebär. Att vi har valt just Bang, Hofstede med flera beror på att vi vid en genomgång av teorier på området har funnit att just dessa teorier är de mest användbara i vår uppsats. Detta urvalsförfarande gäller även för de andra teorierna i uppsatsen.

En tredje kategori av teorier som vi har valt att ta med i teorikapitlet är de som tar upp hur människor motiveras. Valet är gjort då vi i enlighet med frågeställningen undrar huruvida inhyrningen kan påverka hur motiverade de anställda är att göra ett bra arbete.

En av de motivationsteorier vi valt att ta upp är Maslows behovshierarki. Att vi har valt att ta upp denna beror på att hans teori är grundläggande på området och en teori som många andra forskare har utgått ifrån. Maslows avsikt var, till skillnad från Maccorby, aldrig att behandla främst motivation i arbetslivet, utan hans teori behandlar motivation i allmänhet. Det är enklare att förstå till exempel Maccorbys teori om man också förstår vilken teori som den bygger på. Det finns gemensamma beröringspunkter mellan Maslows och Maccorbys teorier som vi redogör för längre fram i teorikapitlet.

Som tredje och sista motivationsteori behandlas Adams equity theory. Valet gjordes efter att det vid intervjuerna framkommit att den inhyrda personalen i alla fall kostar mer än den ordinarie.

Som både syftes- och problemformuleringsavsnitten visar syftar uppsatsen också till att ge en grundläggande förståelse för inhyrd personal. Bland detta ingår vilken typ av arbetsuppgifter som företagen väljer att hyra in till. För att klassificera arbetsuppgifterna har vi valt Alvessons definition av kvalificerat arbete. Vi finner det vidare intressant att klassificera arbetsuppgifterna i förhållande till fallföretagens kärnverksamheter. Därför omfattar teoriavsnittet även en definition av begreppet kärnverksamhet.

## 3.2 Förändringar och förändringsmotstånd

### 3.2.1 Olika dimensioner och reaktioner

Begreppet förändring kan enligt Bruzelius och Skärvad (2000) ses i flera dimensioner. Man talar dels om *vad* förändringen gäller, om dess *framväxt* (självisikt eller tvång), dess *varaktighet* (tillfällig eller bestående) och dess *omfattning* (förfining eller paradigmskifte). De teorier vi nu skall presentera behandlar några av dessa dimensioner.

Allmänt konstaterar Bruzelius och Skärvad också att förändringar ofta möts av motstånd. Faktorer som särskilt bidrar till motstånd är att: förändringarna är genomgripande och radikala och att de kommer oväntat och plötsligt, att det råder en stark tilltro till det som skall förändras, då skälen för och syftet med förändringen är diffusa och en osäkerhet uppstår, samt då man har negativa erfarenheter av tidigare förändringar. Författarna betonar dock att det finns individuella skillnader, och att motståndet, beroende på förändringskulturen, också skiljer sig mellan olika organisationer. Författarna definierar inte begreppet förändringskultur närmare. Vi tolkar begreppet så som en del av företagskulturen.

Samma författare beskriver också hur människor reagerar på förändringar. Förändringar leder först till oro. Oron kan antingen stimulera till självreflektion och aktivitet, eller, vilket värre är, till individuella kriser. Vad som är avgörande för hur individerna reagerar, det vill säga om det är helt individuellt betingat, eller det också inverkar vilken typ av förändring det är fråga om och hur den genomförs, nämns inte.

### 3.2.2 Schons dynamiska konservatism

Donald A Schon (1972) diskuterar också organisationers förändringsovillighet. Han kallar fenomenet det sociala systemets *dynamiska konservatism*. Han talar om en stabilitetssträvan hos de sociala systemen, en kamp för att upprätthålla nuvarande situation. Han menar också att det finns skillnader i beteende mellan sociala system och sociala grupperingar. Ett socialt system definierar han som ett komplex av individer som strävar efter att bevara sina gränser och sitt inbördes system av relationer. Då hot uppstår utvecklar systemet energi för att försöka bli stabilt. Systemen strävar efter att förbli i något slags jämviktsläge. Orsaken till den dynamiska konservatismen förklaras av Schon som resultatet av egenintresset hos de individer i systemet som ser sambandet mellan egna intressen och intressena hos hela det sociala systemet.

Förändringsmotståndet tar sig uttryck i en fyrastegs fas av reaktioner hos de sociala systemen. De reagerar först med att nonchalera förändringen och därefter med att försöka motverka den. Den tredje fasen består av att motverka förändringens genomslagskraft, och den sista fasen innebär att slutligen acceptera en så liten förändring som möjligt, helst om möjligt bara en skenförändring.

### 3.2.3 Tillvägagångssätt

För att beskriva dimensionen förändringens *framväxt* menar Bruzelius och Skärvad att en förändring kan initieras på i huvudsak tre olika sätt: med hjälp av experter, *expertmodellen*, genom beslutsförankring, *förankringsmodellen*, eller genom organisationsutveckling, *processmodellen*.

Förändring med hjälp av experter karaktäriseras av att de som berörs av förändringen får inflytande först efter att beslutet om förändring har fattats. Vidare säger man att det därför är vanligt att förändringar som man försöker genomföra enligt denna modell aldrig genomförs.

Istället förordar de förankringsmodellen, att besluten förankras hos de som berörs av dem, och på ett tidigt stadium. I praktiken innebär modellen att de berörda får ett antal principlösningar att ta ställning till. Att förankra beslut enligt denna modell tar längre tid än med ovanstående expertmodell. Å andra sidan leder den i praktiken till att fler förändringar genomförs.

Klart störst är inflytandet vid användande av processmodellen. Denna modell innebär att hela processen, från diagnos av problem, utveckling av beslutsalternativ, till genomförande av beslut, sker i samverkan med de som berörs. Modellens styrka ligger framför allt i det djupa inflytandet från de berörda. Bruzelius och Skärvad exemplifierar dock att modellen är mindre lämplig exempelvis vid krissituationer då ofta snabba och svåra beslut med negativa konsekvenser för de anställda krävs. Modellen är också olämplig i de fall då de inblandade har otillräcklig kunskap.

### 3.2.4 Förändringsmotstånd i offentlig sektor

Det kan vara särskilt svårt att förändra i offentlig sektor. Bardhan (1989) menar att det är svårare att förändra på grund av fyra orsaker. Dessa orsaker kallar han *det kollektiva handlandets logik*, *förutbetalda kostnader*, *normbundenhet* och *spårbundenhet*. Den första orsaken kan relateras till det kollektiva beteendet. Problem uppstår när fler än en ska göra



något och en del försöker att dra fördelar av andras arbetsinsatser, det så kallade fripassagerarproblemet. Det innebär att en del försöker att åka snålskjuts på andras bekostnad genom att göra mindre än de andra.

Förutbetalda kostnader, sunk costs, syftar till de förutbetalda kostnader som många aktörer investerat i och som saknar värde efter förändringen. Det kan handla om yrkeskunnande eller kännedom om relevanta kontakter som riskerar att bli värdelösa efter förändringen. Vi ställer oss här frågande till om denna faktor gör att motståndet blir större i offentliga organisationer än övriga, privata. Sunk costs är ju nämligen ett fenomen som finns i alla typer av organisationer.

Normbundenheten är sociala normer som kan fortleva trots att de flesta ogillar traditionen, eftersom alla individerna är rädda för de informella sanktioner som skulle följa om de bryter normen, mönstret eller traditionen.

Den sista förklaringen syftar till de svårigheter man har när man vill bryta det spår som man är inne i sedan länge. Spårbundenhet innebär arvet av politiska, ekonomiska och sociala mönster. Individerna betar sig som de alltid gjort och har svårt att förändra sina beteenden. Det behöver inte finnas något speciellt skäl till varför man är inne på just det spåret.

Det bör noteras att Bardhan inte presenterar någon lösning på problemet. Man kan därför ifrågasätta om hans slutsatser bör betraktas som en teori. Hur som helst anser vi det vara en intressant aspekt väl värd att nämna.

### 3.3 Organisationskultur

Att benämna en organisationskultur som stark kan ha olika innebörd menar Kaufmann och Kaufmann (1998). Dels kan det betyda att kulturen är *psykologiskt* stark genom att organisationens grundläggande antaganden och värderingar är djupt förankrade hos medarbetarna, dels kan det innebära att kulturen är *sociologiskt* stark genom att en enhetlig kultur delas av många i organisationen. Det kan även betyda att kulturen är *historiskt* stark på så sätt att kulturen har utvecklats och konsoliderats undre en lång period.

Bruzelius och Skärvad (2000) tar upp följande faktorer som indikatorer på en stark kultur:

- klar formulering av företagets uppgift och mål
- enighet om grundläggande värderingar som delas av alla i organisationen
- normer och regler som stödjer de grundläggande värderingarna
- konstruktiva förebilder och signifikanta aktörer
- väl fungerande informella informationskanaler samt dagliga ritualer som stärker organisationens värderingar

En stark organisationskultur betraktas ofta som något positivt som gör sammanhållningen av de anställda starkare. En sådan kan åstadkomma stor uppslutning och lojalitet bakom vissa värderingar och antaganden bland organisationens medlemmar. Fördelen med en stark organisationskultur är att de anställda känner till vilka preferenser och uppfattningar som gäller i organisationen och att de därigenom handlar utifrån en gemensam

verklighetsuppfattning. I ett sådant företag vet de anställda vad som förväntas av dem, de känner till sina befogenheter och vet vad som prioriteras i företaget. Dessutom har ofta de anställda i sådana företag en stark lojalitet gentemot varandra och mot företagsledningen. En stark kultur fungerar ofta som en motiverande faktor för de anställda; att tillhöra en stark gemenskap kan hjälpa de anställda att uppleva arbetet som meningsfullt. (Bang, 1999)

Det finns studier som visar på att företag med en lång historia av stark företagskultur tenderar att bli mer intresserade av att upprätthålla sin egen kultur än att prestera ekonomiska resultat. Det är som om kulturen får ett eget liv oberoende av organisationen. Dessutom blir en organisationskultur som funnits länge och som har fungerat bra mycket motståndskraftig mot förändringar (Bang).

Samtidigt som en stark och utpräglad organisationskultur kan fungera som ett styrverktyg för att motivera de anställda mot ett visst mål, kan samma kultur försvåra för ledningen att genomföra förändringar (Hofstede, 1991). En stark gruppkultur kan leda till att en utpräglad ”vi och dom”-känsla utvecklas, vilket kan medföra att personer utanför den egna gruppen uppfattas på ett negativt och ibland fientligt vis.

## 3.4 Motivationsteorier

### 3.4.1 Definition av motivation

Motivation kan förklaras som en inre psykologisk process hos individen som skapar en drivkraft och som får individen att handla i en viss riktning (Jacobsen & Thorsvik, 1998). I organisationsteoretiska sammanhang är den vanligaste tolkningen av motivation hur man får de anställda att prestera någonting extra för organisationen och hur man får individen att prestera maximalt utifrån de förutsättningar som individen har.

Tidigare empiriska studier av hur individer motiveras visar på hur svårt det kan vara att förstå den mänskliga naturen (Jacobsen & Thorsvik). Det står klart att människor motiveras på olika sätt och av olika faktorer. Samma individ kan också motiveras olika mycket beroende vilken situation individen befinner sig i. Motivationsteorier ger därför inte underlag för att göra generaliseringar som stämmer på alla individer. Däremot kan motivationsteori hjälpa oss att kartlägga vilka faktorer som kan påverka motivationen i det enskilda fallet.

### 3.4.2 Maslows och Maccorbys motivationsteorier

Två av de motivationsteorier som vi har arbetat med i vår uppsats är utarbetade av Abraham Maslow (1970) och Michael Maccorby (1989). De representerar två olika teorier inom motivationsforskningen där Maslows teori anses vara det mest inflytelserika bidraget till behovsteorierna. Behovsteorierna bygger på ett antagande om att mänskligt beteende kan ledas tillbaka till fysiologiska och psykologiska behov. Denna typ av teorier är individcentrerade och tar hänsyn till specifika behov som styr den enskildes beteende (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

Michael Maccorbys teori är däremot utvecklad för motivation i arbetslivet. Han skriver i sin bok *Att arbeta – Varför det?* (1989) att de traditionella motivationsteorierna är relevanta främst då det gäller ”smala” befattningar, dels rutinmässiga tjänster i botten av hierarkin och dels specialiserade dito på högre nivåer. För att förklara hur man skall motivera övrig personal, vars tjänster karaktäriseras av engagemang i företagets ledning och där man i arbetet skall samverka med andra presenteras, en som Maccorby ser det, heltäckande teori. Teorin presenteras genom åtta huvudavdelningar, i boken benämnda drivkrafter.

Maslow delar även han in människans behov i fem grundläggande sådana: fysiologiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, behov av status och prestige samt behov av självförverkligande. Dessa fem kategorier av behov är sedan hierarkiskt ordnade på så sätt att de övre behoven i hierarkin inte uppmärksammas förrän behoven längre ner i hierarkin är tillfredsställda.

Att de båda teorierna är uppdelade i olika kategorier av mänskliga behov har sin förklaring i att Maccorbys teori bygger på Maslows. Vid jämförelse av teorierna ser man gemensamma drag med skillnaden att Maccorby har klassificerat behoven i fler kategorier.

De nedersta behoven i Maslows behovshierarki är *de fysiologiska behoven*. I denna kategori ingår basala behov såsom hunger, törst, att ha tak över huvudet och sömn. I arbetssammanhang handlar dessa grundläggande behov om en minimilön som kan möta individens basala behov. Det kan även handla om arbetsmiljö, såsom möjlighet till raster och en viss fysisk aktivitet (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

I Maccorbys teori motsvaras den första drivkraften av *självbevarelse*. Med denna avses driften till uppehälle, näring, en god miljö, bra rytm av sömn och vakenhet, låg stress och undvikande av fara. När självbevarelsesdriften utlöses blir känslor av flykt, kamp och katastrofbilder dominerande. Till exempel så kan risk för uppsägning och arbetslöshet och osäkerhet vid omorganisationer väcka självbevarelsesdriften.

Den andra nivån i Maslows behovshierarki är *trygghetsbehoven* som omfattar både fysisk och känslomässig trygghet. Den fysiska tryggheten kan hotas av krig, att vara sjuk och så vidare. Den känslomässiga tryggheten finner man i en ordnad och välkänd omgivning; de flesta människor föredrar situationer som de är bekanta med istället för nya och okända situationer. I arbetssammanhang kan det handla om, förutom grundläggande trygghetsåtgärder i den fysiska arbetsmiljön, att individen har en visshet om att få behålla jobbet.

I Maccorbys teori får trygghetsbehoven anses ingå i den första drivkraften. Nästa drift i Maccorbys teori är *samhörighet*; närmare bestämt driften till tillgivenhet, omsorg, skydd, erkännande, kommunikation och gemenskap. Man kan här urskilja en konflikt mellan å ena sidan omsorg och beskydd, och å den andra erkännande. För många är den sociala gemenskap som kan upplevas i arbetslivet en viktig motivationsfaktor. Denna faktor gör sig gällande på såväl låga som höga nivåer inom organisationen.

Maslows tredje kategori omfattar *de sociala behoven* och utgör samma behov som Maccorbys andra drivkraft. De sociala behoven är behov av vänskap, samhörighet i sociala grupper och känslomässiga band till andra människor. På arbetet handlar dessa behov bland annat om att ha bra kolleger och vänner.

Maccorbys tredje drivkraft är *information* som definieras som driften till sinnesstimulans, budskap, genom vägledning, ledtrådar, signaler och tecken, återkoppling, kunskap och förståelse. Informationen omvandlas till minnen, vilka används för att skapa visioner om en önskvärd framtid, det vill säga ett hopp som är väsentligt för motivationen. Mest motiverade är vi att skaffa sådan information som tillfredsställer våra värderingar. Människan blir också motiverad av möjligheten att nå resultat. Maslow har ingen motsvarighet till denna drivkraft i sin teori.

Inte heller har Maslow någon behovskategori i sin teori som motsvarar Maccorbys fjärde drivkraft *kunnande*. Detta innebär driften till kompetens, kontroll, äganderätt, oberoende, prestationer och makt. Det prestationsbehov vi har gör att kunskapsdriften blir starkare. Genom utmaningar som anstränger men inte överstiger våra färdigheter blir vi mer motiverade. Kunnandet kräver också en viss kontroll över arbetsuppgifterna.

*Lek* är Maccorbys nästa drivkraft till motivation. Den innebär driften till upptäckt, fantasi, äventyr, konkurrens, experiment, kreativitet och innovation. Lek är intimt förknippat med föregående drivkraft, då lek kan bidra till kunnande genom att medföra att nya färdigheter och strategier prövas. Tar man vara på leklusten i arbetet blir människor mer motiverade. I Maslows teori finner vi inga liknande tankar.

Även drivkraften *njutning* är Maccorby ensam om att inkludera i sin teori. Njutning innebär drift till bekvämlighet, vilket inkluderar undvikande av obekväma situationer, sexuell tillfredsställelse, bra mat och dryck, stimulans, nyhet, glädje och skönhet. Genom att se till att arbetet tillgodoser åtminstone delar av njutningsbehovet undviker man att personalen söker sig bort från arbetet för att söka njutning på annat sätt.

*Behov av erkännande, status och prestige* är Maslows fjärde kategori av behov. Här handlar det både om att få erkännande från andra för det man gör och att individen själv värdesätter sig själv och sina prestationer högt. I arbetslivet är det viktigt att känna uppskattning från kollegerna och företagsledningen för det arbete individen utför.

Driften till att vinna respekt, självuppskattning, berömmelse och integritet sammanfattar Maccorby under drivkraften *värdighet*. Detta motsvaras av Maslows behov av erkännande, status och prestige. Känslan av värdighet anser Maccorby påverkar personalens motivation. Ett sätt att på arbetsplatsen verka för detta är att ge personalen chans att sätta upp mål som är uppnåeliga. När målen sedan uppnås skall man som chef belöna medarbetaren inför sina kamrater. Viss konkurrens är alltså motiverande. Framtvingad konkurrens däremot, kan göra att personalen blir känslomässigt utbränd och undergräva samarbetet mellan personalen.

Den översta nivån i Maslows behovshierarki handlar om *självförverkligande*, det vill säga hur långt individen lyckas utnyttja sin förmåga och förverkliga sina drömmar. Hur det kommer till uttryck varierar från person till person. När man på en arbetsplats ger medarbetarna en möjlighet att realisera sina kapaciteter kan starkt motiverande krafter utlösas.

*Mening* är Maccorbys åttonde drivkraft för motivation. Det innebär att integrera de övriga krafterna och att finna mening i varje situation genom att fylla den med värde och söka skäl till det man gör. Tanken är nämligen att mening ger hopp, vilket i sin tur ger motivation. Om alla på en arbetsplats finner samma mening i arbetet innebär detta att arbetsmiljön blir mer tilltalande och motivationen stärks därigenom.

### 3.4.3 Adams Equity Theory

En tredje motivationsteori som vi har använt oss av är Adams "The Equity Theory" (1976). Adams delar inte in individens behov i olika kategorier såsom Maslow och Maccorby gör, utan istället behandlar Adams teori ett särskilt behov. Detta behov är att få uppskattning för det som man presterar och att bli lika behandlad som andra individer med liknande arbetsuppgifter. På så vis skiljer sig Adams teori från Maslows och Maccorbys, hennes teori är smalare än de båda andras eftersom den bara tar upp ett behov som påverkar individens motivation.

Adams utvecklade denna balans-teori som innebär att människors beteende styrs av en jämförelse mellan en människas status och en standard, det vill säga ett typiskt värde för en viss egenskap. Om människans uppfattning om sin status och uppfattningen om standarden stämmer överens har människan inte motivation att ändra sitt beteende. Finns det däremot skillnad mellan status och standard ökar motivationen att skapa en balans dem emellan. Teorin kan tillämpas på motivationen till ett arbete. Människor jämför sin *insats* i sitt arbete med *ersättningen* de får för den. Därför kallas teorin också utbytesteorin, Exchange Theory.

Insatsen kan ta olika former, det kan vara arbetskraft, tid, erfarenhet eller utbildning, som förmår arbetstagaren att utföra sitt arbete. Ersättningen kan också ta olika former, det kan vara lön, förmåner eller uppmärksamhet. Enligt Adams utarbetar varje arbetstagare en skala på de insatser i arbetet som han/hon utför. De utarbetar också en skala för den ersättning som de erhåller. Dessa skalor jämförs sedan med andra arbetstagare, lika ersättning för lika insats. Stämmer insats och ersättning överens arbetstagarna emellan råder det balans och därför finns det ingen motivation till att ändra beteende.

Skulle det däremot råda obalans i jämförelsen ökar motivationen att förändra sitt beteende. Adams tar upp sex olika beteenden som kan bli konsekvenser av en sådan obalans.

Han/hon kan:

1. ändra sin egen insats för att återskapa balansen med den person han/hon jämför sig med.
2. ändra sin ersättning. I första hand försöker människor att öka sin ersättning framför att minska sin insats.
3. ändra uppfattning om sin egen insats/ersättning eller insats/ersättning för den personen som han/hon jämför sig med.
4. säga upp sig från sitt arbete.
5. ändra sitt beteende, för att ändra insats/ersättning för personen som han/hon jämför sig med.
6. välja en ny person att jämföra sig med.

Storleken på motivationen är direkt proportionell mot graden av obalans. För att det ska råda jämvikt behöver inte de två personerna ligga på samma nivå för skalorna på insats och ersättning. Det kan vara så att den ena personen proportionellt ligger lite under både i insats och i ersättning, då råder det ändå balans.

### 3.5 Kvalificerat arbete

Alvesson (1995) tar i sin bok *Management of Knowledge-Intensive Companies* upp vilka faktorer som karakteriserar kunskapsintensivt arbete. Denna typ av arbete består till stor del av problemlösning och icke-standardiserade arbetsuppgifter, att det innebär en viss kreativitet och kräver ofta hög utbildning. Vidare innebär ett kunskapsintensivt arbete att de viktigaste tillgångarna är de anställdas kunskap och inte fysiska tillgångar, det är nödvändigt med pålitlighet hos de anställda och lojalitet, eftersom företaget är sårbart om de anställda lämnar det. Med de anställdas kunskap försvinner också en stor del av företagets viktigaste kapital, humankapitalet. Utifrån denna definition av kvalificerade arbetsuppgifter har vi valt fallföretag med olika grad av kvalificerat arbete.

### 3.6 Kärnverksamhet

Bruzelius och Skärvad (2000) talar om företags *kärnverksamhet* såsom den verksamhet som bygger på företagets *kärnkompetens*. För att definiera denna använder de sig av en bestämning från Prahalad och Hamel. Enligt dessa kännetecknas ett företags kärnkompetens av att det kan utnyttjas till många olika produkter och marknader, att det har stor betydelse för slutproduktens värde samt att den är svår att imitera.

## 4. Empiri

### 4.1 Inledning

Vi kommer i följande kapitel att redogöra för den information som har framkommit under de intervjuerna med fallföretagen. Innehållet i empirikapitlet är hämtat från intervjuerna och företagsinternt material. De uttryckliga värderingar, åsikter och andra värdeladdade uttryck som förekommer i empirikapitlet tillhör samtliga de respondenter som vi har använt oss av. För en närmare redogörelse av vem som vi har intervjuat på respektive företag hänvisar vi till de muntliga källorna under referenser.

### 4.2 Logistik AB

#### 4.2.1 Företagspresentation

Ett av de fallföretag som vi valt att undersöka erbjuder logistiktjänster för livsmedel, såväl lagring som transporter av livsmedel, ut till butiker och restauranger. Det logistikcentrum vi besökt har 55 anställda varav 12 personer är tjänstemän. De övriga anställda jobbar på lagret med att hantera livsmedel som kräver lagring i torr-, kyl-, eller frysrum.

#### 4.2.2 Motiv till inhyrningen

På Logistik AB intervjuade vi platschefen och en ur lagerpersonalen. Logistik AB hyr in från två bemanningsföretag. Det ena är en sammanslutning av bönder och eftersom jordbruk är säsongstyrt kan bönderna ställa upp med arbetskraft under vinterhalvåret. Personal från det andra bemanningsföretaget hyrs huvudsakligen in under sommarhalvåret när det första inte kan stå till förfogande med sina tjänster.

Anledningen till att man i Logistik AB använder sig av inhyrd personal är för att klara av arbetstoppar och till dessa är det svårt att ha någon framförhållning. På grund av ojämn, oförutsedd orderingång vet man inte förrän på eftermiddagen hur stor arbetsbördan blir nästa dag. Inhyring av personal gäller alltså bara från dag till dag och då två eller tre personer åt gången.

Kraven man har på personalen man hyr in är att de ska ha kompetens för truckkörning. Förpackningarna som varorna ligger i varierar i storlek och kan därför vara stora och tunga. Det händer att man får personal som inte fullt ut klarar av de arbetsuppgifter som ska genomföras. Eftersom det finns varierande arbete och den ordinarie personalen är erfaren och flexibel kan man byta arbetsuppgifter. Därför är det inget problem om den inhyrda personalen inte fullt ut klarar av arbetet med lastningen rent fysiskt.

### 4.2.3 Arbetsuppgifter för de inhyrda

Den inhyrda personalen sysslar mest med lagring, lossning och lastning av livsmedel. Ju tidigare i ledet av hanteringen med varorna problem uppstår, desto fler drabbas och sårbarheten ökar. Därför har man inte inhyrd personal på dessa tidiga, viktiga poster. Skulle det ändå uppstå förseningar tidigt i ledet kan Logistik AB ofta sysselsätta senare led med annat under tiden. De har avtal med sina kunder på timbasis och blir det förseningar får Logistik AB själv stå för den kostnaden.

Det finns ett sofistikerat informationssystem som håller reda på vilka varor som finns inne på lager och var de ligger. Det är viktigt att man har kontroll på varorna. Varje truck har en egen dator som är kopplad till en databas och när något hämtas eller flyttas registreras det omedelbart. Informationssystemet och den kompetens det kräver är ytterligare en anledning till att inte hyra in personal här.

Man hyr även in personal till organisationens expedition, och i de här fallen handlar det om längre perioder. Anledning till det kan vara att någon blivit långtidssjuk eller att man fått en ny kund och arbetsbördan ökat innan man fått in de nya rutinerna. Vi har dock inte undersökt erfarenheterna av denna typ av inhyrd personal, utan endast den personal som hyrs in till lagerarbetet.

### 4.2.4 Erfarenheter av inhyrningen

Logistik AB har sedan det grundades för några decennier sedan använt sig av bemanning från sammanslutningen av bönder och har således gjort det redan innan marknaden för personaluthyrning öppnades upp. Då man alltid har anlitat sammanslutningen av bönder är det erfaren arbetskraft och Logistik AB är mycket nöjd med dem. Innan uthyrningsbranschen öppnades upp anlidade de även arbetsförmedlingen. De tycker att det fungerar smidigare med bemanningsföretag eftersom de har inriktat sig på tillfälliga behov bara för en dag, jämfört med arbetsförmedlingen som oftast förmedlar fasta anställningar.

Logistik AB har alltså lång erfarenhet av hanteringen av inhyrd personal och på grund av små möjligheter till planering av arbetsbehovet är inhyrningen därför en nödvändighet. Det gör att den ordinarie personalen ser den inhyrda personalen som en naturlig och nödvändig del av arbetskraften. Den ordinarie personalen förstår motiven till inhyrningen och hjälper på bästa sätt till för att det ska fungera.

Nackdelen med inhyrd personal kan dock vara att sammanhållningen blir sämre eftersom den inhyrda personalen inte får samma kontinuitet. I möjligaste mån försöker man få samma personer som tidigare när man hyr in, men det kommer ofta nytt folk som är oerfarna och som behöver instrueras, vilket tar längre tid. Eftersom den inhyrda personalen kommit för att täcka arbetsbehovet fungerar instrueringen ändå smidigt, då den ordinarie personalen är angelägen om att lära upp den inhyrda personalen. Dessutom råder det god stämning bland den ordinarie personalen och personalomsättningen är låg, vilket bekräftas av följande citat från platschefen.

”Ingen har slutat sitt arbete här under de senaste två åren. Senast någon slutade gjorde han det för att börja studera.”



Kontakten mellan chef och anställda är god, vilket inte minst visas genom följande citat från en anställd:

”Jag har arbetet på flera ställen och har aldrig haft en chef som X som är med och hjälper till så mycket. Han är nere hos oss och hjälper till att lasta containrar.”

Eftersom den ordinarie personalen känner varandra väl har de under lång tid utvecklat gemensamma rutiner. Inhyrd personal känner ofta inte till dessa rutiner och kan dessutom ha utvecklat andra. Här kan det uppstå friktion och helt naturligt fungerar det bättre mellan personer som arbetat tillsammans under en längre tid. De känner varandra och varandras rutiner.

Det finns en förman som ser över behovet av arbetskraft till nästa dag och fördelar personalen. Förmannen är den inhyrda personalens kontakt och det är till honom de går om det uppstår frågor eller problem, men det kommer sällan klagomål från de inhyrda. Eftersom det är svårt att planera personalbehovet är inhyrning ett alternativ för att upprätthålla flexibilitet, trots att kostnaderna för inhyrd personal är cirka fyrtio kronor högre per timme. Finns det underlag anställer man ny personal.

Lojaliteten hos den inhyrda personalen är individuellt styrd och kan skifta från person till person. Över lag är den hög, kanske högre än hos den ordinarie personalen eftersom de inhyrda vill visa att de kan utföra arbetsuppgifterna.

## 4.3 Brev AB

### 4.3.1 Företagspresentation

Brev AB:s verksamhet består av rikstäckande distribution av brev och paket. Vi har tittat närmare på en av företagets sorteringsterminaler. De sorterar brev som är inlämnade i södra delen av Sverige.

Terminalen servar 565.000 hushåll och 44.000 företag och de tömmer drygt 4000 brevlådor. Det är knappt 1000 anställda för att driva runt verksamheten. Varje dygn tar de hand om cirka 2,5 miljoner adresserade försändelser och cirka en miljon reklamutskick.

### 4.3.2 Motiv till inhyrningen

På Brev AB intervjuade vi två personer. Vi intervjuade dels den ansvarige för personalpoolen, som även sköter kontakterna med extern personal, och dels en av arbetsledarna, som är ansvarig för ett arbetslag inom en del av produktionen. Under intervjun framkom följande:

Sorterings- och distributionscentralen har hyrt in personal sedan 1996. Inhyrningen sker företrädevis vid slutet av månaderna, med kort varsel, i samband med arbetstopparna och då många har semester eller är sjuka. Proceduren vid behov av extra personal är enligt följande. Respektive arbetsledare beställer personal från den poolansvarige. Arbetsledaren vet

då inte om det blir någon från personalpoolen, eller om det blir externt inhyrda personer. Den poolansvarige försöker sedan att täcka behovet med folket från personalpoolen, det vill säga övertidsarbetande ordinarie personal och behovsanställda studenter. I den mån täckning inte uppnås härigenom hyrs personal in. Då personalbehovet varit som högst har inte full teckning kunnat ske ens med hjälp av bemanningsföretagets all tillgängliga personal, trots 26 samtidigt inhyrda personer.

Fördelarna med att hyra in personal är mindre arbetsbelastning för personalen och därmed en piggare personal. Man minimerar härigenom användandet av det dyrare alternativet med övertidsarbetande ordinarie anställda. En annan positiv effekt anses vara signaler som sänds ut till de anställda att arbetsledaren bryr sig om de anställda genom att skaffa extra hjälp åt dem, så att arbetet därigenom kan bli utfört.

#### 4.3.3 Arbetsuppgifter för de inhyrda

Den personal som hyrs in arbetar med antingen sortering av småbrev, reklammaterial eller sortering av större paket. De inhyrda introduceras till arbetet av arbetsledaren. Därefter placeras den externt inhyrda personalen vid sidan av den erfarna, ordinarie personalen, för att kunna få hjälp. Meningen är att den ordinarie personalen skall alternera mellan de olika arbetsuppgifterna. Som följande citat från den personalpoolsansvarige visar fungerar det dock dåligt i praktiken.

”Egentligen är det meningen att personalen skall hoppa runt mellan de olika avdelningarna. Men ja, det blir så istället att var och en stannar på sin plats. (...) Särskilt de äldre är svåra att flytta runt.”

De uppgifter som de inhyrda får utföra är de som allmänt sett anses vara minst attraktiva men några klagomål från de inhyrda har man dock inte fått. Arbetet är okvalificerat såtillvida att några särskilda förkunskaper inte krävs. Personalen hyrs vanligtvis in per dag, i den utsträckning som täckning inte kan ske genom de resurser som personalpoolen har. Uppgifterna är desamma som för den ordinarie personalens. De inhyrda arbetar sida vid sida av den ordinarie, men kan särskiljas genom att de bär röda tröjor. De har de röda tröjorna för att de lättare ska synas. Inne i hallen kör det nämligen runt många truckar. För att lättare undvika olyckor har truckförarna lättare för att se de inhyrda som är ovana vid miljön.

#### 4.3.4 Erfarenheter av inhyrningen

Från Brev AB: s sida har man upplevt skillnader mellan personalen från de olika bemanningsföretagen man anlitar. Det bemanningsföretag man nu använder är det företag som upplevs ha bäst ordning på sina anställda. Företaget har en mer mogen och erfaren personal som också tar fler egna initiativ. Initiativtagandet uppskattas av arbetsledaren. Företaget är också mer flexibelt och kräver därmed mindre framförhållning än de övriga uthyrningsföretagen. Den personal som hyrs in är knutna till bemanningsföretaget dels genom hel- och deltidsanställningar och dels genom en personalpool.

Generellt finns en negativ inställning bland de anställda i förhållande till externt inhyrd personal. Beställningen av personal görs skriftligen på en blankett, på vilken det är möjligt att lämna önskemål eller förbehåll om vad för slags personal som önskas. I detta sammanhang

anger vissa arbetsledare att de endast önskar extra personal under förutsättning att den extra personalen *inte* är externt inhyrd. Man arbetar alltså hellre med undertalig bemanning än tar hjälp av inhyrd personal. Den negativa inställningen grundas enligt arbetsledaren dels på den lägre kompetens som de inhyrda har, men framför allt på att de inhyrda inte ses som "en av dem", man är inte en så kallad "brevare" (vår ändring i enlighet med fingeringen av firmanamnet). Det upplevs vidare som tidsödande och därmed ineffektivt att ofta behöva lära upp nya personer. I takt med att erfarenheten ökat går emellertid denna inläring smidigare och bättre. Inom några avdelningar och skift är motståndet emellertid alltså stort. De personer som arbetar på natten är allmänt sett mer luttrade, och här upplevs motståndet så stort att man inte har någon inhyrd personal alls.

De klagomål som kommer från den personal som arbetar tillsammans med de inhyrda rör främst smärre fel som begås på grund av bristande erfarenhet. Dessa klagomål anses dock inte vara särskilt många.

I den mån motivationen påverkas alls så menar man att detta snarast sker i positiv riktning. Detta sker i så fall genom att personalen blir sporrad till att visa att man "själva kan" och därigenom arbetar effektivare. Den ordinarie personalen vill inte göra ett sämre jobb än den inhyrda personalen.

Förslaget att hyra in extern personal initierades och genomfördes genom ett initiativ från en produktionschef. Således deltog personalen ej i beslutsprocessen.

I allmänhet informeras den ordinarie personalen, om möjligt, om och i så fall i vilken omfattning personer från personalpoolen och externt inhyrda som kommer. Huruvida detta är möjligt beror på hur sent beslutet om inhyrning måste tas. Ibland måste nämligen dessa beslut fattas med en tidsmässigt väldigt liten marginal.

## 4.4 Processprodukter AB

### 4.4.1 Företagspresentation

Processprodukter AB är en tillverkare av produkter som kyler, värmer, separerar och transporterar produkter som olja, vatten, kemikalier, drycker, mat, läkemedel och stärkelse. Dess produkter, moduler och system spelar också en viktig roll i energisektorn, som till exempel utvinning av olja, gas, andra fossila bränslen, vatten eller kärnkraft.

### 4.4.2 Motiv till inhyrningen

Det arbetsområde som vi har undersökt är ekonomiavdelningen. Erfarenheterna som beskrivs nedan av inhyrd personal gäller således enbart ekonomiavdelningen.

Företaget har hyrt in personal under cirka tre års tid och sammanlagt ungefär tio gånger till ekonomiavdelningen. Man har bara haft en inhyrd person åt gången. De inhyrda har varierat i ålder mellan drygt tjugo år till runt femtio år. De flesta har varit kvinnor.

Processprodukter AB hyr in personal till receptionen när personalen är sjuk, till speditiionsavdelningen för att sköta fakturering och skeppningsdokument samt till ekonomiavdelningen.

Ekonomiavdelningens främsta motiv till att hyra in personal är för att klara av arbetstopparna vid boksluten varje månad och störst är behovet vid årsskiftena. Vanligtvis stannar den inhyrde under två till tre månader vid årsskiftet. Arbetsbördan är dock inte så stor att det finns underlag för en ny anställning. Genom att de hyr in personal upplever avdelningen att de kan vara mer flexibla.

Ett annat motiv till inhyrning utöver arbetstopparna är när personalen är sjuk en längre period. ”Den kritiska massan”, det vill säga den personal man avdelningen har att laborera med vid sjukdomar, har minskat på grund av rationalisering, därav ett ökat behov av inhyrd personal. Om en anställd är sjuk bara två eller tre dagar är det oftast inte lönt att hyra in någon personal. Det tar några dagar att komma in i arbetet och därför kan den inhyrde inte fylla den ordinarie personalens plats under en så kort period. Ekonomiavdelningen använder sig av avancerade system vilka tar tid att lära sig. Om sjukskrivningen bara varar några dagar kan resultatet av inhyrningen till och med bli negativt. Så är fallet om man lägger ner tid på att introducera en inhyrd som sedan slutar precis när denne har lärt sig arbetet. Negativt resultat kan det bli genom att den ordinarie personalen hoppar över andra arbetsuppgifter för att visa den inhyrde eller om denne gör något fel i arbetsuppgifterna.

Anledningen till att man anlitar det bemanningsföretag som man gör är bland annat att de är billigare än andra bemanningsföretag vilket beror på ett ingånget ramavtal mellan dem och företaget. De har även varit snabba på att få fram personal med företagets krav på kompetens. Genom ett samarbete under några år har parterna hunnit arbeta upp en relation och kunskap om varandra. Nu är situationen så att säljarna på bemanningsföretaget känner till vilken profil den inhyrde företrädesvis ska ha för att passa in på ekonomiavdelningen. De vet vilken typ av personal som passar in och vilka kvalifikationer som krävs. De är noga med att kontrollera med ekonomiavdelningen hur de tycker att den inhyrda personalen har varit, och om det har fungerat bra.

På ekonomiavdelningen försöker de kalla in personal med framförhållning vid årsskiftena eftersom det är för sent att ta in inhyrd personal precis före årsskiftet. De inhyrda måste hinna lära sig arbetet före den intensiva arbetsperioden. Det avlastar den ordinarie personalen genom att andra arbetsuppgifter inte blir liggande i flera veckor. Att hinna ikapp arbete som blivit liggande på grund av årsbokslutet kan annars ta ända fram till sommaren. Tack vare denna avlastning blir det högre kvalitet på den ordinarie personalens arbetsuppgifter.

Ibland kan det vara lättare att ha hand om inhyrd personal än den fast anställda personalen. Som arbetsgivare slipper man att tänka på vidareutbildning, utveckling och löner, dock saknas det en kontinuitet i de inhyrdas arbetsuppgifter. Sällan sker det en utveckling av uppgifterna.

Priset på inhyrd personal sträcker sig från cirka 200 kronor upp till drygt 1000 kronor per timme, beroende på vilken typ av tjänst som man köper in. Det blir lite dyrare att hyra in personal än att ha egen om man bara ser till timkostnaden för lön och sociala avgifter. Om man däremot skulle lägga till overhead-kostnader såsom hyror, utbildning och räntor kostar det ungefär lika mycket med inhyrd som egen personal.

Det är chefen för ekonomiavdelningen som tar beslutet om personal ska hyras in eller inte. Det är också han som har kontakt med bemanningsföretaget. I de fall då han inte själv skulle uppmärksamma behovet av att hyra in personal kan han få önskemål från personalen på avdelningen, det är dock inte vanligt.

#### 4.4.3 Arbetsuppgifter för de inhyrda

Den personal som hyrs in får oftast göra de enklare arbetsuppgifterna, rutinjobbet. Den utbildning som företaget kräver för den här typ av arbete är gymnasieekonom med någorlunda kunskap om bokföring. Det händer även att företaget hyr in personal för att arkivera och sortera material.

Beroende på hur länge den inhyrde ska stanna på företaget lär man personen olika mycket. Om den inhyrde ska stanna en månad eller längre lönar det sig att lära denne mer avancerade arbetsuppgifter. Graden av kvalificerade uppgifter beror även på den inhyrdes kompetens och tempo att lära sig. Upplärningen sköts av den ordinarie personalen på avdelningen och vissa av dem är mer villiga än andra att lära de inhyrda hur de ska göra jobbet. Situationen anpassas då så att den inhyrde introduceras av en mer hjälpsam person. Normalt sitter den inhyrde i ett eget rum, men på grund av trånga lokaler har det hänt att den inhyrde har jobbat i samma rum som någon annan ur den ordinarie personalen.

Ekonomiavdelningen hyrde även in personal när de bytte huvudbokföringssystem. Den ordinarie personalen var då på utbildning och de inhyrda behövdes för att sköta det gamla systemet. Det har även hänt att man hyrt in personal till specialprojekt för att utreda ett visst problem. Då krävs det att den inhyrde har en högre utbildning, till exempel civilekonom. Även i detta fall hyrde man in personal på grund av att den ordinarie personalen inte hade tid att utreda problemet. Även i den situationen har avdelningen upplevt det som positivt att någon kommit in utifrån med en annan syn på saker och ting.

På avdelningen anser man att de inhyrda ska hålla en låg profil. Det är inte lämpligt att de är för intensiva och ifrågasätter för mycket. Den inhyrdes uppgift är att komma in och utföra en väl definierad uppgift utan att väcka uppmärksamhet. Det är viktigt att den inhyrde ska hålla sig till de arbetsuppgifter som denne har blivit tilldelad och inget annat. Det är nödvändigt att den inhyrde hittar rätt nivå.

Några tjänster som Processprodukter AB inte skulle hyra in personal till är den utåtriktade verksamheten såsom marknadsförare och säljare. Många av företagets produkter är komplicerade och det är inget man lär sig så fort. Även vissa kunder är komplicerade. Inte heller skulle man kunna ha inhyrd personal på utvecklingsavdelningen.

#### 4.4.4 Erfarenheter av inhyrningen

Samtidigt som den ordinarie personalen inser att den inhyrde är där för att avlasta, kan den ordinarie personalen se upplärningen av nya som ännu en arbetsuppgift. Att bli ålagd fler arbetsuppgifter är personalen inte alltid så pigg på. De anställda har dock blivit vana vid att lära ut och har blivit bättre på det. Genom att lära ut till andra händer det att personalen ifrågasätter varför de gör på ett visst sätt. Den ordinarie personalen tvingas tänka efter varför

de gör som de gör. Det ses som något positivt, man tvingas tänka i nya banor och förstå saker som man kanske tidigare har gjort på rutin.

Om den inhyrde är duktig och passar bra in på företaget kan stämningen möjligen påverkas positivt. Det får sitt uttryck i att den ordinarie personalen vågar lita på att den inhyrde sköter sina arbetsuppgifter, och gör det fort och rätt. Då kan den ordinarie personalen slappna av mer och behöver inte oroa sig för hur arbetet sköts av den inhyrde. Med undantag för en person har de inhyrda varit måna om att göra bra ifrån sig och varit noggranna.

Ingen ur den ordinarie personalen har sagt något, men ekonomichefen kan tänka sig att den ordinarie personalen kan bli motiverad när de jobbar tillsammans med inhyrd personal. Han ser att personalen blir sporrade till att göra ett bra jobb, de anställda vill inte göra ett sämre jobb än den inhyrde. Ofta får den inhyrda personalen göra de uppgifter som upplevs som tråkiga och det kan motivera de anställda att göra bra ifrån sig på de uppgifter som upplevs som roliga.

Personalen på ekonomiavdelningen har aldrig visat något motstånd mot att man hyr in personal, istället ser de det som sagt som en avlastning i arbetet. Att hyra in personal är ett alternativ till att de anställda får jobba kvällar och helger. Överlag ser man då de inhyrda som ett positivt inslag i arbetsmiljön.

Som situationen är på ekonomiavdelningen, med inhyrd personal för att klarar topparna, tror inte ekonomichefen att den ordinarie personalen upplever den inhyrda personalen som ett hot. Om det däremot varit så att man skulle anställa en ny person och man hade använt inhyrningen som en provtjänstgöring, hade nog den inhyrde upplevts som ett hot på ett annat sätt.

Problemen som uppstår när personkemin inte stämmer mellan de anställda och den inhyrda personalen är något som ekonomichefen återkommer till flera gånger under intervjun. Det framstår som en viktig faktor för att den inhyrde ska passa in bra i arbetsmiljön. De gånger som avdelningen har fått in en inhyrd som inte kommer bra överens med den övriga personalen blir den ordinarie personalen gnällig. Stämningen på avdelningen avspeglar fort hur den nya passar in i arbetsmiljön och framför allt gäller det om stämningen påverkas i en negativ riktning. Dock har den dåliga stämningen inte påverkat arbetsresultatet hos den ordinarie personalen. I värsta fall tvingas man säga upp avtalet med bemanningsföretaget beträffande en viss person och får då pengarna tillbaka eller rabatt, det sker när missnöjet är för stort. I andra mindre allvarliga fall, när den återstående arbetstiden inte är så lång, gör man inget åt saken eftersom det inte är tidsmässigt lönt att ta in en ny inhyrd. Vid klagomål blir även ekonomichefen tvungen att prata med den inhyrde och förklara varför de inte är nöjda. Det är till honom som de anställda vänder sig vid klagomål på den inhyrde.

De inhyrda uppmuntras till att fråga om något är oklart i arbetet. För att den inhyrde ska slussas in smidigt i arbetet anser man att det är viktigt med information den första dagen om praktiska saker, såsom lunchmatsal och hur saker görs rent praktiskt. Det är även viktigt att den ordinarie personalen blir informerad i tid om att en inhyrd ska komma till avdelningen. Så fort man vet att inhyrd personal ska komma meddelas alla på avdelningen och informeras om hur länge, när och vem som ska komma, samt vilka arbetsuppgifter som ska tilldelas den inhyrde etcetera.

## 4.5 Vård AB

### 4.5.1 Företagspresentation

Vård AB är ett sjukhus som är indelat i tre stora områden, Somatisk vård, Medicinsk service och Psykiatri. Man bedriver också en hel del forskning, främst inom diabetes, njurtransplantationer och koagulationsforskning. Sjukhuset har cirka 6 500 anställda. 750 av dessa är läkare och ca 1 600 är sjuksköterskor. Det finns 1050 platser för vård och psykiatri.

### 4.5.2 Motiv till inhyrningen

På Vård har vi intervjuat den personalansvariga.

Det främsta motivet till att hyra in personal är att täcka toppar av vårdbehov som ibland uppstår, och därigenom uppstår i sin tur personalbrist. Genom att hyra in kan man som sagt på ett flexibelt sätt lösa dessa toppar. Alternativet är att dra ner antalet vårdplatser, med bland annat ökade värdköer som följd.

Personalen som hyrs in kommer dels från två olika bemanningsföretag, båda specialiserade på personal inom sjukvårdsbranschen. I första hand försöker man dock täcka tillfälligt personalbehov med hjälp av sitt interna bemanningsföretag, det så kallade Resursteamet. Teamet arbetar som en självfinansierande resultatenhet och är direkt underställt sjukhusledningen. Teamet består av tjugo undersköterskor och tjugo sjuksköterskor. Inom några månader kommer även ett antal läkarsekreterare att ingå i teamet. De personer som är anställda inom teamet är endast anställda på två år. Att ha ett eget team medför att man kan attrahera de anställda som önskar flexibilitet. Man kan på så vis även attrahera de som annars skulle ha sökt sig till externa bemanningsföretag. Man begränsar också övertidsuttaget och bidrar till en mer flexibel vårdproduktion.

Man är försiktig med inhyrningen från externa företag. Inom landstinget, Vård AB: s huvudman, har en policy antagits, enligt vilken man skall undvika att externt hyra in personal. En av anledningarna till det är de dåliga erfarenheter som finns hos sjukhus i andra regioner. Man har där sett en tendens till att personalen byter arbetsgivare och istället anställs av bemanningsföretaget där man får en bättre lön.

### 4.5.3 Arbetsuppgifter för de inhyrda

Vård AB har hyrt in personal under cirka tre år, de befattningar man har hyrt in till är läkarsekreterare och läkare med specialkompetens. Sedan ett halvår hyr man också in sjuksköterskor vilket vi främst tittat på.

Personalen som hyrs in externt stannar mellan några dagar och några veckor då det gäller läkarsekreterare. Denna grupp hyrs nämligen in som akutbemanning. Sjuksköterskor däremot, hyrs in med lite längre perspektiv, och dessa avtal varar vanligen någon månad.

Att externt hyra in sjuksköterskor som arbetar sida vid sida med ordinarie anställda sjuksköterskor skulle, främst på grund av löneskillnaderna, skapa oro i organisationen. För att undvika det arbetar de sjuksköterskor som hyrs in ej tillsammans med den ordinarie personalen. Istället utgör de hela egna avdelningar eller sektioner med uppdelad vård, där den inhyrda personalen sysslar med antingen specialistvård eller eftervård. På så vis lyckas man skilja den ordinarie och den inhyrda personalen åt både fysiskt och i arbetsuppgifter. När dessa inhyrningar äger rum, är det redan från början en tydligt avgränsad period. Besluten tas av sjukhusledningen, då den har en överblick över hela verksamheten. Genom helhetsbilden kan de slå samman mindre attraktiva bitar från olika avdelningar, till exempel efterbehandling, till en enhet. Enheten bemannas sedan med inhyrd personal. Då ändå sköterskorna hyrs in till den ordinarie verksamheten är det till exempel på natten, till ett självständigt arbete utan kontakt med ordinarie personal.

Det är de olika avdelningscheferna som ansvarar för upplärningen av de inhyrda och en plan läggs upp för varje person som hyrs in. Introduktionen går oftast bra men ibland tar den dock längre tid än beräknat, vilket till stor del sammanhänger med sjukhusets förväntningar, som då är för höga. Förväntningarna har diskuterats med bemanningsföretagen, för att bemanningsföretagen skall kunna tillgodose behoven.

#### 4.5.4 Erfarenheter av inhyrningen

Det största problemet med att hyra in personalen är det missnöje som finns bland den ordinarie personalen. Missnöjet bottnar, enligt den personalansvarige, troligtvis i något slags jantelagstänkande. Den viktigaste grunden till det tros som tidigare nämnts vara löneskillnaden. De inhyrda har cirka 5000 kronor högre lön. Att sjukvården dessutom gjort enorma besparingar de senaste åren spär ytterligare på bristen på förståelse från den ordinarie personalen. Reaktionen från den ordinarie personalen är densamma oavsett om de inhyrda kommer från det interna, eller något externt bemanningsföretag. Dessutom slipper de mycket av det löpande kringarbetet. Exempel på det är att de inhyrda slipper beställa hem förbrukningsmaterial. Genom att slippa kringarbetet kan de istället koncentrera sig på primärverksamheten vilket alla sjuksköterskor föredrar.

Den inhyrda personalen är professionellt lojala mot sjukhuset och håller en låg profil. De är överlag kompetenta men ofrånkomligen har de en något lägre kunskapsnivå. Generellt är personalen från det interna teamet bättre insatt än personal från externa företag. Då något fel begås beror det oftast på att de inte är medvetna om till exempel rutiner som kräver relationer med andra organ. Den ordinarie personalen kan då irritera sig på det. Enligt den personalansvarige grundar det sig på ett hävdelsebehov, att visa att man är bättre än den inhyrda personalen.

Den inhyrda personalen särskiljs genom att de bär blå byxor istället för vita byxor, som den ordinarie personalen använder. Det har också skapat en del irritation bland den ordinarie personalen. På vissa håll tolkar personalen nämligen det då som att ledningen ser de inhyrda som mer speciella och värdefulla.

Den ordinarie personalen kan känna hot - tänk om ledningen tycker att den inhyrda personalen är bättre än vi? Hotet kan i vissa fall yttra sig positivt genom att man sporras till att visa att man är bättre än de inhyrda, om övriga betingelser är goda. Ibland kan den ordinarie personalen känna ett kunskaps- och kompetensmässigt underläge. De känner att mindre



resurser satsas på dem, exempelvis att de får mindre möjligheter till fortbildning och kurser än den inhyrda personalen.

Eftersom den inhyrda personalen inte kan delta i det utvecklingsarbete som sjukhuset är ålagt innebär det mer arbete för den ordinarie personalen. Personalen kan också känna sig misslyckad då de kan uppfatta sig själv som otillräcklig och att man arbetar inom en oattraktiv avdelning, dit ingen ordinarie personal vill komma, utan endast sådan personal som kommenderas dit genom inhyrning, vill komma och arbeta.

Patienterna reagerar inte negativt på att personal hyrs in. Istället kan det innebära att patienten, i och med att en inhyrd vid olika tillfällen kan vara inhyrd till olika delar av verksamheten, träffar på samma person vid olika tidpunkter av en behandling.

Ytterst krävs ett gentemot personalen tydligt ledarskap, där man också visar hur problemen med resursbrist skall lösas på lång sikt. Den ordinarie personalen informeras redan på ett tidigt stadium om inhyrningen, oftast redan då alternativet övervägs och diskuteras. Att personalbristen inte är tillfällig är något som man är medveten om på Vård AB. Svårigheterna med att lösa personalfrågan kan illustreras med följande uttalande från den personalansvarige:

”Det svåra beslutet är inte att välja att hyra in personal, utan att besluta om att avsluta inhyrningen.”

De eventuella klagomål som inkommer tas emot av respektive avdelnings- och verksamhetschef. Man försöker komma tillrätta med problemen, och det hela följs sedan upp vid arbetsplatsmöten. I och med att en inhyrning vanligtvis sker när det råder tidspress, så är det emellertid svårt att genomföra bra uppföljningar. Inom det här området anses det finnas klara möjligheter till förbättringar.

Man kan urskilja att personalen nu börjar vänja sig vid inhyrd personal, och detta mycket tack vare det interna resursteamet. Att hyra in är däremot mer känsligt på avdelningar som fungerar dåligt.

Med en öppen attityd hoppas man med tiden att det ska finnas möjligheter att lära från den inhyrda personalen, som har ett annat perspektiv och därigenom annorlunda erfarenhet. De inhyrda kan alltså med rätt attityd vara ett komplement och en källa till att lära och förbättra. De fungerar också som en lärande länk mellan avdelningarna där de förmedlar kunskap dem emellan.

## 4.6 Energi AB

### 4.6.1 Företagspresentation

1996 avreglerades elmarknaden i Sverige. Det är endast elen som är avreglerad. Nätägaren har fortfarande kvar monopolet på distributionen av elen. Avgifterna för överföringen av elen betalas till nätägaren och avgifterna för elen till elleverantören.

Energi AB är nätägare och har 180 000 kunder. De säljer el, fjärrvärme, fjärrkyla och naturgas över hela Sverige samt kommunikationstjänster i den stad de verkar i.

Organisation består av sex olika affärsområden, Marknad, Nät, Kommunikation, Krafthandel, Produktion och Underhåll samt en stab. Det är ett expansivt företag och består i dagsläget av cirka 330 medarbetare.

#### 4.6.2 Motiv till inhyrningen

Den aktuella avdelningen för intervjun vid Energi AB kallas Kundenservice. Den innefattar bland annat reception, callcenter och administration. Totalt arbetar cirka trettio personer inom avdelningen och har stor variation på ålder. Inom just kundadministrationsavdelningen arbetar cirka tjugo personer, varav tre är män. Av dem är två inhyrda, den tredje inhyrda är således en kvinna. Till receptionen hyrs personal in tillfälligt vid exempelvis sjukdomar. Till den administrativa avdelningen sker ibland tillfällig inhyrning vid arbetstoppar. Sedan ett och ett halvt år hyrs tre personer in till Kundenservice på längre sikt. De ska i första hand, när behov finns, sköta callservicen som numera är centraliserad för hela företaget.

Kunderservice har hög personalomsättning. Tanken med att hyra på längre sikt är därför att de inhyrda ska kunna övergå till att bli ordinarie anställda inom avdelningen då vakanser uppstår. De inhyrda fungerar därför som en rekryteringsbas. Det ger Energi AB en chans att bekanta sig med personalen och bedöma deras lämplighet för arbetet, både personlig och kompetensmässig lämplighet. Den inhyrda personalen har då resulterat i en möjlighet till rekrytering utan större kostnader, tid eller energi. Idén har emellertid inte fungerat helt tillfredsställande, då omsättningen bland de som hyrs in också är högre än önskvärt. Anledningen till den höga personalomsättningen är främst graviditet och föräldraledighet.

Att hyra in ger även andra fördelar, framför allt ökad flexibilitet. Energi AB slipper ha för mycket personal anställt då det är mindre att göra. Särskilt i början av projektet med ett centralt callcenter var det osäkert hur mycket resurser det skulle kräva. Möjligheten ges också att göra sig av med personer som inte passar för arbetet. Viss ekonomisk uppföljning har gjorts. Den visar att det är lite dyrare att hyra in externt. Ovan nämnda fördelar bör dock vägas in.

#### 4.6.3 Arbetsuppgifter för de inhyrda

De inhyrda arbetar tillsammans med den ordinarie personalen, på precis samma villkor; de följer exempelvis med på kurser och utbildningar. Tanken är att inte göra någon skillnad på ordinarie och inhyrd personal. Det finns inte någon speciell överenskommelse mellan den ordinarie personalen och avdelningsschefen om hur de inhyrda ska behandlas och introduceras, eftersom det kan bli fel på grund av att de ska betraktas som en i gruppen. De inhyrda är inte på något sätt märkta, genom kläder eller annat, så det syns inte vem de är.

Samarbetet mellan det bemanningsföretag Energi AB anlitar fungerar bra, man kan från bemanningsföretagets sida med tillräckligt kort varsel erbjuda önskad personal. Energi AB kan, om så krävs, tänka sig hyra in personal till de flesta befattningar, dock inte till de högre i hierarkin. Besluten om inhyrning tas av avdelningschefen, i samråd med personalchefen.

Samarbetet med Energi AB:s första bemanningsföretag tog slut på grund av att de vid något tillfälle inte snabbt kunde hitta personal som kompetensmässigt var intressant för Energi AB.

Dessutom var Energi AB vid några tillfällen missnöjd med personalen som hyrdes in. Relationen har sedan utvecklats med ett annat bemanningsföretag, och det är mest tillfälligheter som gjort att samarbetet fortsatt med dem.

Att bli upplärd för att sitta i callcenter tar åtminstone en månad. Det tar över ett år innan man anses vara mer eller mindre fullärd eftersom det är många och komplicerande ärenden som ingår i arbetet. Inläringen blir därmed jobbig för den ordinarie personalen i de skeden då personalomsättningen är stor. Det finns därmed en risk att inläringen blir sämre och ofullständig. Risken innebär att när den ordinarie personalen tvingas till att lära upp flera inhyrda gång på gång kan vissa moment i upplärningen falla bort.

Det är inte smärtfritt att arbeta på Kundservice eftersom man arbetar med kunderna, vilka kan vara otrevliga. Ett starkt psyke krävs för att klara av pressen som det innebär och för att hålla distansen till sitt arbete. Äldre personer med livserfarenhet kan ha större möjligheter att klara av de svårigheterna.

Man använder även inhyrd personal till den operativa verksamheten, som till avdelningen Mätteknik, där de sköter mätarbetena. Företagssäljarna använder också inhyrd personal och sköter kontakten med kunderna för att boka upp besök. Även på ekonomiavdelningen finns det inhyrd personal.

#### 4.6.4 Erfarenheter av inhyrningen

Systemet med att hyra in personal för att täcka upp och ersätta vakanser, anses överlag fungera bra. Däremot anser kundservicechefen att de inhyrda generellt är något sämre. En nackdel har varit att det förut varit yngre människor som kommit från uthyrningsföretaget och då ofta får sin första kontakt med arbetslivet. Yngre personer är mer rörliga och har ofta inte ambitionen att stanna länge. De kanske ska utbilda sig vidare eller resa utomlands. Det har ställt till med en del problem eftersom det tar kraft och tid att lära upp ny personal. Energi AB kan tycka att det inte lönar sig att lära ut arbetsuppgifterna om de ändå inte stannar. Det finns erfarenhet av att vissa tar anställning på bemanningsföretag just för möjligheten att kunna hoppa runt på olika företag och prova olika tjänster. Osäkerheten att inte veta om de tänker stanna är en svaghet, eftersom osäkerheten också gäller om det är värt att satsa på utbildning och upplärning av personen i fråga. De inhyrda har samma möjligheter att bryta kontakten som Energi AB – de kan lättare gå vidare.

Reaktionen på inhyrd personal är annars positiv, särskilt i de fall då inhyrning sker för att avlasta ordinarie personal vid arbetstoppar. Kundservicechefen anser inte att motivationen påverkats på något vis av att personal hyrs in. De reaktioner som märkts från anställda har endast rört småfel, vilka även då och då begås av den ordinarie personalen. Det finns en gruppchef som har positionen mellan Kundservicechefen och personalen på kundservice som både de inhyrda och den ordinarie personalen kan gå till, om de undrar eller har synpunkter på något. Det finns också möjlighet att gå till Kundservicechefen. Några klagomål från kunderna som är relaterade till inhyrningen av personal har inte förekommit.

## 5. Analys

### 5.1 Inledning

För att få en överskådlig struktur över analyskapitlet har vi ansett det vara nödvändigt att dela upp analysen under olika rubriker. Att vi har gjort denna uppdelning innebär dock inte att de olika delarna är isolerade var för sig; tvärtom är det många faktorer som hänger samman. Faktorn företagskultur är dock så starkt sammankopplad med de andra faktorerna att vi istället har valt att integrera analysen av just företagskulturens betydelse i de övriga delarna. De frågor som vi ställer i problemformuleringen är komplexa och kan inte besvaras med enkla och otvetydiga svar. Som ett resultat av detta vävs de olika förklaringarna och resonemangen samman i följande kapitel.

### 5.2 Motiv till inhyrningen

Arbetsstoppar är den vanligaste anledningen till att de fallföretag vi tittat på hyr in personal. Topparna kan antingen vara sådana som i Logistik AB och Brev AB, det vill säga akuta toppar som ofta är helt omöjliga att förutse. Processprodukter AB är å andra sidan exempel på arbetsstoppar som återkommer med jämna mellanrum, en gång om året i samband med årsbokslutet, och som är förutsebara.

Samtliga fallföretag anger här flexibilitet som skäl till varför man hyr in istället för att anställa. Den ökade flexibiliteten gör i sin tur också lösningen mer ekonomisk, vilket väl torde vara det yttersta argumentet för inhyrning istället för anställning (se vidare i nästkommande stycke). Inom samtliga företag är det ju endast frågan om tillfälliga toppar, där det inte finns utrymme för ytterligare fast anställd personal.

I föregående stycke nämndes att motiven till inhyrning ytterst är ekonomiska. I samtliga fallföretag anställer man om det finns underlag för det. Processprodukter AB visar på marknadens ökade konkurrens och krav på att pressa kostnaderna. Därför menar de att det är viktigt att inte ha för stor personalstyrka som ibland inte blir sysselsatt. De menar att det är bättre att anpassa personalstyrkan till den lägre nivån för att sedan hyra in något dyrare personal vid toppar och därmed också leva upp till kravet om flexibilitet. De extrakostnader som uppstår genom inhyrning av personal menar företaget att de får igen genom minskade kostnader för utbildning, sjukvård och administration. Logistik AB och Energi AB har samma resonemang. Motiven för Energi AB är också som ovan skrivs att få en rekryteringsbas. De värdesätter därmed rekryteringskostnaderna och ser fördelarna med att överlåta dem till bemanningsföretaget. Brev AB menar att de minimerar det dyrare alternativet med övertidsarbetande ordinarie anställda.

Kravet på lägre kostnader kan också leda till att extraordinära uppgifter som diverse utredningar eller tid för nya kreativa lösningar blir mindre prioriterade. Den befintliga personalen hinner bara med sina rutinuppgifter. I Processprodukter AB finns det ibland behov

att utföra uppgifter utanför det ordinarie rutinmässiga arbetet. Det kan då vara en lösning att hyra in den extra kompetensen, och den inhyrde kan bistå med sin kompetens och sitt annorlunda perspektiv.

På Energi AB har vi däremot funnit rekrytering som ett motiv till inhyrning. Tanken med att hyra på längre sikt är att de inhyrda ska kunna övergå till att bli ordinarie anställda inom avdelningen då vakanser uppstår. Det ger Energi AB en chans att bekanta sig med personalen och bedöma deras lämplighet för arbetet.

Vård AB:s situation är olik de andra företagen på så sätt att arbetstagarmarknaden är begränsad. Det råder brist på sjuksköterskor. Deras motiv till inhyrning blir därför främst att behålla den nödvändiga kompetensen i företaget. Trots att den inhyrda personalen är dyrare ser de sig mer eller mindre tvingade till att hyra in.

### 5.3 Arbetsuppgifter för de inhyrda

Arbetsuppgifterna som de inhyrda utför i respektive fallföretag varierar stort framförallt i fråga om hur pass kvalificerade de är. De uppgifter som de inhyrda hos Logistik AB utför, är enligt Alvessons (1995) definition, att betrakta som okvalificerad. Arbetsuppgiften består av att lasta på och av varor på containers, utan att handha det datoriserade lagersystemet. Detta sköts helt av den ordinarie personalen. Några förkunskapskrav ställs inte, även om det är önskvärt att de inhyrda har en viss fysisk styrka. Att arbetet enligt Alvessons definition är okvalificerat visas också av att det går relativt snabbt att instruera de inhyrda vad de skall göra. Detta innebär i sin tur att man är mindre sårbara om någon lämnar organisationen. Uppgifter liknande dessa, det vill säga förhållandevis stabila och rutinartade, är de olika sorterings- och maskinmatningsuppgifter som de inhyrda arbetar med hos Brev AB. Skillnaden mellan uppgifterna i de båda fallföretagen ligger i att de hos Brev AB inte är fysiskt krävande. Vad gäller båda företagen anser vi att de inhyrdas arbetsuppgifter faller inom företagets kärnverksamheter; låt vara att det ej rör sig om nyckelpositioner, men ändå (Bruzelius och Skärvad 2000). Vi definierar nämligen de båda företagens kärnverksamheter som distribution, inklusive samordning av densamma.

Ungefär lika kvalificerade som dessa uppgifter förefaller även det arkiveringsarbete som förekommer hos Processprodukter AB vara. Resten av det arbete som utförs i Processprodukter AB ställer vissa krav på förkunskap, genom att man åtminstone skall ha gått treårigt ekonomiskt gymnasium. Man kan också tänka sig att arbetet i mindre utsträckning är standardiserat och att det innehåller ett visst mått av problemlösning. Därmed så är bokföringsuppgifterna enligt Alvessons definition i högre grad kvalificerade. Företagets kärnverksamhet utgörs enligt oss av forskning och utveckling samt produktion av diverse processutrustning. Ekonomiavdelningen, som de inhyrda arbetar inom är således endast en stödjande funktion. Företaget hyr förvisso även inte till andra funktioner, exempelvis receptionen, men inte heller denna faller inom företagets kärnverksamhet.

Hur kvalificerad uppgiften att sitta i callcentrat hos Energi AB är kan diskuteras. Å ena sidan finns inga formella krav för att vara kvalificerad, såsom någon utbildning eller liknande. Å andra sidan krävs en betydande intern utbildning, en månad, bara för att ha den grundläggande kunskap som krävs för att sitta i callcentrat. Den betydande internutbildningen medför på ett vis att sårbarheten då en färdigutbildad medarbetare lämnar organisationen inte är obetydlig. Det är också tänkbart att telefonkontakterna med kunderna inte är

standardiserbara helt ut och att ett visst mått av kreativitet krävs. Dessa båda sidor av situationen, avsaknaden av formella krav i kombination med en betydande internutbildning, gör att dessa uppgifter, hos Energi AB intar en särställning i förhållande till sysslorna hos de övriga företagen. Enligt Alvessons definition är de enligt vår tolkning därför att betrakta som kvalificerade. Vidare betraktar vi företagets kärnverksamhet såsom energidistribution och det direkta handhavandet av denna, varför de inhyrda tjänsterna inom kundcentrat faller utanför kärnverksamheten. Företaget hyr även in till andra befattningar, exempelvis mätaravläsning. Inte heller denna uppgift faller enligt oss inom kärnverksamheten.

Sjuksköterskesysslan, som Vård AB hyr in personal till är den mest kvalificerade sysslan. Denna slutsats grundar vi på att det finns ett krav på genomgången högskoleutbildning. Även för övriga tjänster som Vård AB hyr in till, läkare och läkarsekreterare, finns formella krav. De formella kraven i kombination med att arbetet inte är standardiserat, gör att arbetsuppgifterna, vid tillämpande av Alvessons definition, är kvalificerade. Tillsammans med forskning utgör vårdproduktion sjukhusets kärnverksamhet. Således arbetar de inhyrda sjuksköterskorna och läkarna inom företagets kärnverksamhet.

Gemensamt för alla fallföretagen, fränsett Energi AB, är att de uppgifter som de inhyrda skall utföra är de enklaste och mest rutinartade på arbetsplatserna. Brev AB, Processprodukter AB och Vård AB uttalar att de uppgifter som de inhyrda sysslar med, till stor del, är sådana som av den ordinarie personalen betraktas som de minst attraktiva. För Brev AB gäller detta helt och hållet. Ett visst undantag från detta utgör Vård AB. De inhyrda slipper här det av personalen mindre omtyckta administrativa rutinarbetet med beställningar och liknande.

Vår undersökning har endast omfattat en begränsad del av respektive fallföretag. Därför är det inte möjligt att säga något om företagen som helhet hyr in till sina kärnverksamheter, utan endast för den del eller geografiska enhet av företaget som vi har undersökt. Hur som helst tycker vi ändå att det kan vara intressant att aspekten finns med, även om den omöjliga kan användas till någon slutsats ens för våra fallföretag.

## 5.4 Erfarenheter av inhyrningen

### 5.4.1 Inledning

I detta avsnitt analyseras de erfarenheter av inhyrningen som framkommit vid intervjuerna. Här förekommer även andra avsnitt, vilka snarare än erfarenheter behandlar förutsättningar som vi funnit intressanta att diskutera i förhållande till hur väl inhyrningen fungerar.

### 5.4.2 Längden på erfarenhet av inhyrning

Schons (1972) fyrstegsteori om förändringar i sociala system visar på tidens betydelse för att personalens attityd till en förändring skall ändras. Vi anser därför att längden av erfarenheten är intressant att titta på då den enligt ovanstående påverkar hur personalen på respektive företag reagerar på inhyrningen. Om man har en mångårig erfarenhet av inhyrning har man också haft tid på sig att arbeta fram rutiner och procedurer som passar det egna företaget. Våra

fallföretags erfarenheter varierar från ett halvårs erfarenhet till flera decennier. Logistik AB har hyrt in personal längst och är också det företag som har uppvisat den mest positiva attityden till inhyrningen. Företaget kan därför sägas vara i den sista fasen, accepterandet av förändringen. Även om det i Logistik AB kan uppstå smärre problem när den inhyrda personalen inte använder samma rutiner som de anställda uppfattar vi det som helt naturligt och får anses som vanligt förekommande. Hur som helst framförs få klagomål på den inhyrda personalen och i de fall när den inhyrda personalen inte lämpar sig för arbetsuppgifterna tar de anställda på företaget inte så hårt på situationen. Detta kan illustreras med ett uttalande från en anställd ur företagets lagerpersonal:

”I de fall när en inhyrd är negativt inställd och klagar på arbetsuppgifterna brukar vi hjälpas åt att uppmuntra honom. Då pratar någon av oss med honom och peppar honom till att arbeta. Det brukar räcka för att få honom på bra humör. Vi turas om att med de flesta arbetsuppgifterna på lagret och ser till att placera den inhyrde på ett lämpligt ställe.”

Även på Energi AB har reaktionerna överlag varit positiva. Erfarenheten här sträcker sig emellertid inte längre än ett och ett halvt år tillbaka. Detta kan jämföras med Brev AB som nu hyrt in personal under sex år och där motståndet alltså är stort. Både Processprodukter AB och Vård AB har tre års erfarenhet av externt inhyrd personal. I Processprodukter AB fungerar inhyrningen bra, medan motsättningarna fortfarande är stora inom Vård AB. Även om motståndet som sagt fortfarande är stort hos Vård AB menar de personalansvarige att det hela tiden, i takt med erfarenheten, blir mindre och att öppenheten ökar. Dessa variationer visar, förutsatt att man accepterar Schons resonemang som relevant i våra fall, att det finns andra faktorer än längden på erfarenheten som är mer betydelsefulla för hur väl inhyrningen fungerar.

### 5.4.3 Integration av de inhyrda

När det gäller graden av hur särskiljbar den inhyrda personalen skall vara från den ordinarie, kan vi konstatera att skillnaden mellan ytterligheterna bland våra fem fallföretag är mycket stor. Å ena sidan märks Energi AB som beträffande de långtidsinhyrda uttalat önskar att dessa skall ses som vem som helst i organisationen. Den andra ytterligheten är Brev AB, vars inhyrda bär röda tröjor. Inte helt oväntat kan ett samband mellan tidsperspektivet inhyrningen sker på och graden av integration av de inhyrda urskiljas. Med det menar vi att de företag som hyr in till uppdrag en dag i taget inte är lika måna om att integrera de inhyrda med den ordinarie personalen, som de företag som hyr in under längre perioder. Antagligen anser man det inte ens vara önskvärt i ett fall som Brev AB, där de inhyrda bär de röda tröjorna. Företaget säger att syftet med detta är just att kunna särskilja dem för att på så vis veta vilka som är nya och därmed ovana vid arbetet. På så vis kan man i större utsträckning undvika att ställa för höga krav på de inhyrda, och undvika att de får arbeta med de mer krävande uppgifterna. Tröjorna bidrar också till att höja säkerheten på arbetsplatsen. De bidrar till exempel till att truckförarna lättare uppmärksammar de ovana medarbetarna på Brev AB och då kan öka försiktigheten. Samtidigt anser vi dock att man inte kan bortse från de barriärer som tröjorna ändå måste skapa; den ”vi och dom”- mentalitet som redan råder blir sannolikt ännu större.

Samma risker som nyssnämnda, finns hos Vård AB, där den inhyrda personalen bär blå byxor till skillnad från den ordinarie personalens vita. Att så är fallet bekräftas av den

personalansvarige, som påpekade att vissa ur den ordinarie personalen uppfattar det som att de blåa byxorna används för att ledningen betraktar de inhyrda som förmer än den ordinarie personalen.

En annan synpunkt som framförs från flera fallföretag, till exempel Processprodukter AB och Vård AB, nämns att man gärna ser att den inhyrda personalen skall hålla en låg profil gentemot den ordinarie. Ställningstagandet grundar sig sannolikt på att integrationen av de inhyrda därmed blir smidigare. Samtidigt säger man dock också från Vård AB att man ser mötet med de externt inhyrda som ett tillfälle att lära och att använda sig av den inhyrdes annorlunda erfarenheter och perspektiv. Även Processprodukter AB visar på liknande tankar. Vid ett tillfälle hyrde man där in personal till att arbeta med ett enklare utvärderingsprojekt. Vi tror att detta skall tolkas så att man vill att den inhyrde skall komma med initiativ till förbättringar och liknande när sådana finns. Den låga profilen rör, som redan nämnts integrationen av den inhyrde, och därmed också samspelet på individnivå. Syftet på denna nivå tror vi är att den inhyrde inte skall ha en personlighet som sticker ut för mycket och tar plats.

På Logistik AB upplevs den inhyrda personal som utgörs av bönder, som en naturlig del av arbetsstyrkan. En anställd på företaget uttrycker det så här:

”Vi har anlitat dem så många år och de kommer väl överens med oss.  
Det är som om de var anställda här, man tänker inte på att de egentligen inte är det!”

Citatet ovan visar på att integrationen av de inhyrda, åtminstone bönderna, på sätt och vis fungerar av sig själv. Företaget vidtar inga direkta åtgärder för att integrera eller särskilja de inhyrda från de anställda, däremot tar den ordinarie personalen ett ansvar för att uppmuntra de inhyrda till att göra ett bra jobb. (Se 5.4.2.) Inget av de andra fallföretagens ordinarie personal har uppvisat ett så tydligt engagemang för att integrera de inhyrda, som personalen på Logistik AB. Vi tolkar detta som en produkt av den trivsel och arbetsglädje som råder på företaget.

#### 5.4.4 Kommunikation av motiven

Varken i Logistik AB eller i Processprodukter AB finns det underlag för företagen att göra en ny anställning av fast personal. Verksamheterna som båda dessa företag bedriver är av sådan karaktär att behovet av extra personal bara är tillfälligt vid vissa arbetstoppar. Den ordinarie personalen har troligtvis lättare att förstå beslutet att hyra in temporär personal jämfört med de företag som har ett konstant behov av mer personal. Därmed är det, enligt Bruzelius och Skärvads (2000) teori om under vilka betingelser förändringsmotstånd uppstår, också mindre troligt att personalen motsätter sig beslutet att hyra in personal. Vård AB däremot, är snarast konstant underbemannade, och här har personalen rimligtvis därför svårare att acceptera att behovet endast tillgodoses tillfälligt med inhyrd personal.

För Brev AB kan vi konstatera att förutsättningarna till stor del liknar de hos Logistik AB, att det rör sig om korta inhyrningar vid oförutsägbara, högst tillfälliga arbetstoppar. Likväl tycks motivet inte nå ut till personalen. Kanske kan en del av förklaringen till den sämre ligga i att närheten mellan chef och anställda på grund av att Brev AB är en större arbetsplats och därmed men en annan organisation med fler nivåer, inte är lika påtaglig. Ytterligare en förklaring kan tänkas vara att förändringen att hyra in snarast genomförts genom



*expertmodellen* (Bruzelius och Skärvad), vilket lett till motstånd och i sin tur att motivet blivit mycket svårt att kommunicera ut till personalen.

I Processprodukter AB:s fall medför den inhyrda personalen att den ordinarie personalen slipper jobba övertid och kan, tack vare avlastningen, syssla med det som de är bra på. Detta stimulerar personalen och gynnar företaget som erhåller högre kvalitet på arbetet. Bokslutsarbetet är inget som kan skjutas upp eller överlåtas på ”nästa skift”. De anställda på ekonomiavdelningen har en deadline att hålla för bokslutet. För att bli klar inom denna tidsram kan de anställda behöva gå in och jobba kvällar och helger. Alternativet till detta är att hyra in personal.

Situationen i Energi AB ser lite annorlunda ut eftersom det är det enda av fallföretagen som hyr in personal på länge sikt. Den inhyrda personalen ska fungera som en buffert att anställa ur när vakanser uppstår i företaget. Enligt vad som framkom vid intervjuerna vid Energi AB så har den ordinarie personalen full förståelse för detta. Resultatet förefaller logiskt då det är enkelt för de anställda att uppskatta den bufferten som inhyrda bidrar till när personalomsättningen är hög.

#### 5.4.5 Längden på de inhyrdas arbete

Inom flera av fallföretagen har det framkommit att den ordinarie personal som är inblandad i upplärningen av de inhyrda, delvis kan ha negativa kommentarer om detta. Arbetet med att lära upp kan ställas mot den avlastning för den ordinarie personalen som den inhyrde sedan utgör. För att personalen ska uppleva avlastning har vi sett att periodlängden för den inhyrde har betydelse. För kortare inhyrning känner personalen inte någon avlastning eftersom det kräver upplärning och då mer arbete från den ordinarie personalen. På Processprodukter AB fungerar det bra eftersom de oftast hyr in under längre perioder och dessutom en tid innan arbetstoppen uppstår för att just hinna med upplärningen. På Brev AB däremot kan det vara ett irritationsmoment då de hyr från dag till dag. I takt med större erfarenhet av inhyrning får dock den ordinarie personalen rutin på att lära ut arbetsuppgifterna och utbytet i form av avlastning ökar. På Energi AB har man erfarenhet av att yngre personal har större benägenhet av att röra på sig och kan tycka att det inte lönar sig att lära upp någon som ändå inte tänker stanna. Eftersom det tar lång tid att lära upp de inhyrda kan det vara frustrerande för den ordinarie personalen dels för att inte veta om de tänker stanna och dels för att ha lärt upp en person som sedan lämnar företaget. Personalen på Logistik AB ser inga problem med upplärning av inhyrd personal, framför allt inte de inhyrda bönderna, eftersom dessa har lång erfarenhet av arbetet på Logistik AB. För dessa krävs minimal upplärning medan de inhyrda från det andra bemanningsföretaget kan behöva lite mer introduktion. Inte heller här upplevs upplärningen som ett irritationsmoment hos de anställda då de anställda turas om att visa den nye.

#### 5.4.6 Motivation

Av intervjuerna framkom att man inte på någon av arbetsplatserna upplevde att den ordinarie personalens motivation har påverkats i negativ riktning. Istället menar till exempel arbetsledaren inom Brev AB att motivationen påverkas positivt. Detta sker, enligt arbetsledaren genom att den ordinarie personalen sporras till att göra ett bättre arbete, då den är angelägen om att visa sig bättre än de inhyrda.

Även på Processprodukter AB tros den ordinarie personalen bli mer motiverade av att göra ett bra jobb. Precis som på Brev AB är personalen angelägen om att göra ett bättre jobb än den inhyrde. Detta beteende stämmer överens med Maccorbys (1989) drivkraft *kunnande*; de anställdas prestationsbehov gör att de känner sig mer motiverade till att överträffa de inhyrda kompetensmässigt.

På Energi AB tror man inte att motivationen har påverkats varken i en positiv eller i en negativ riktning av den inhyrda personalen. Däremot har vi fått uppfattningen om att motivationen hos en del av personalen på företaget är tämligen låg med tanke på den höga personalomsättning som Energi AB tampas med. Motivationen till att göra ett bra arbete kan, enligt oss, ifrågasättas hos de personer som är inställda redan från början på att bara stanna några månader på företaget.

Att motivationen inte i något av fallföretagen skulle påverkas negativt av inhyrningen är dock något som vi ställer oss tveksamma till. Möjligen kan det vara så att förändringen inte är så påtaglig att den är märkbar för en överordnad. Inom exempelvis Brev AB har vi kunnat konstatera att personalinhyrningen inte är alldeles friktionsfri. Att så är fallet ligger väl i linje med Hofstedes (1991) resonemang att en stark företagskultur kan leda till en stark "vi och dom"-känsla. Förändringströgheten finns vidare också enligt Schon (1972) inbyggt i systemet. I de sämsta fallen vill inte personalen ha någon hjälp om det innebär externt inhyrd hjälp. Därmed blir slutsatsen vid tillämpande av såväl Maslows (1970) trygghetsbehov som Maccorbys första drivkraft *självbevarelse* att motivationen påverkas negativt hos de anställda som är negativt inställda till inhyrningen. Vi tror att den ordinarie personalens trygghet kan rubbas när personal hyrs in. De inhyrda ses som ett hot mot den ordinarie personalens behov av trygghet, för att försvara sin trygghet motarbetas därför extern inhyrning.

Ett av de fallföretag som har visat stort motstånd mot den inhyrda personalen är Vård AB. Den personalansvarige anser, trots motståndet, att de anställda blir sporrade av att prestera bättre än de inhyrda. Vi tror dock att det upplevda missnöjet resulterar i en försämrad motivation hos de anställda. Adams (1976) tar upp olika sätt som den missgynnade personen kan reagera på när det råder en obalans mellan två personers prestation i förhållande till ersättningen. Alternativet att höja sin prestation, och därmed få en högre lön, är svårt i sjuksköterskornas fall eftersom de har en fast månadslön oavsett kvalitet och kvantitet på arbetsinsatsen. Den enda möjligheten att höja sin lön är att säga upp sig, som är ett annat av Adams alternativ, och ta anställning på en bättre avlönad arbetsplats. Adams anger vidare som alternativ att ändra uppfattningen på sin och andras insats eller att hitta en ny person att jämföra sig med. Vi anser dock inte att dessa alternativ leder någon vart med det egentliga problemet; att den inhyrda personalen är för högt avlönad i förhållande till den ordinarie. Därmed återstår bara alternativet att sänka sin insats så att balans råder mellan prestation och belöning. I Vård AB:s fall råder det en obalans mellan den inhyrda personalen och den ordinarie personalen både i lön och den utbildning som erbjuds. De anställda utför fler arbetsuppgifter än den inhyrda personalen och har en lägre lön. Är det med bakgrund av ovanstående teori rimligt att den ordinarie personalen presterar lika mycket nu som förr? Hade de gjort ett bättre jobb om arbetsvillkoren hade varit annorlunda? Arbetsuppgifterna på Vård AB är av sådan karaktär att de är svåra att kvantifiera och därmed mäta. Vi ser dock en fara i att personalen påverkas negativt av denna obalans som råder mellan den ordinarie och inhyrda personalen, i en sådan utsträckning att motivationen till att utföra arbetet på bästa tänkbara sätt försämras.

Inte heller på Logistik AB tror man att motivationen påverkas av den inhyrda personalen. Som vi har beskrivit närmare under avsnitt ”5.4.2 Längden på erfarenhet av inhyrning” har detta företag uppvisat en unik arbetsglädje bland de anställda, något som troligen gör personalen mer resistent mot en negativ inverkan på motivationen. Möjligtvis kan motivationen till att göra ett bra jobb öka, på grund av den goda arbetsviljan som finns bland de anställda på Logistik AB. Maslows *sociala behov* och Maccorbys drivkraft *samhörighet* innebär båda att ett uppfyllande av en social gemenskap är viktig för att människor ska känna sig motiverade.

### 5.4.7 Motstånd

På Brev AB har det varit svårt att få de anställda att acceptera den inhyrda personalen. På vissa avdelningar är motståndet så stort att man aldrig placerar inhyrd personal där. Förklaringarna till detta har delvis diskuterats ovan under avsnitt ”5.4.4 Kommunikation av motiven”, men kommer här att utvecklas vidare.

Den bransch som företaget är verksamt i har under de senaste åren varit utsatt för stora förändringar. Konkurrensen, som tidigare i princip har varit obefintlig, har ökat. Detta har skett dels till följd av att nya företag med liknande verksamheter har tillkommit och dels på grund av nya kommunikationsformer såsom e-post. Dessutom har företags ägarförhållanden och verksamhetsområden ändrats och stora nedskärningar har vid flera tillfällen gjorts i personalen. Organisationen har således utsatts för en rad förändringar de senaste åren, de flesta av dem har varit negativa för personalen. Möjligtvis är det så att personalen på Brev AB är trött på förändringar och är därmed extra känsliga för ytterliggare förändringar. Enligt Bruzelius och Skärvad (2000) är förändringsmotståndet starkt bland annat då man har negativa erfarenheter av tidigare förändringar. Den utveckling som nyss redogjorts för ligger just i denna linje, att man på grund av en ändrad omvärld tvingats vidta förändringar i form av nedskärningar av verksamheten, vilket upplevts som negativt av personalen.

En annan möjlig förklaring till motståndet är Brev AB:s kultur, vilken samtidigt har kopplingar till föregående stycke, eftersom kulturen sannolikt påverkats av de förändringar som företaget genomgått. Vi upplever att Brev AB har en stark företagskultur då en stor del av personalen delar de grundläggande värderingarna i organisationen (Bruzelius och Skärvad, 2000). Dessutom anser vi att kulturen enligt Kaufmanns och Kaufmanns (1998) definition både är historiskt och sociologiskt stark. För att tydliggöra den starka sammanhållningen på Brev AB illustreras detta med ett citat från den poolansvariga från intervjun om hur de anställda uttryckt sitt missnöje med den inhyrda personalen:

” Hur ska de inhyrda kunna jobba här? De är ju inga *brevare* [ vår kursivering och ändring till fingerat namn] ! ”

Denna reaktion visar på hur tydligt de anställda skiljer på ”vi” och ”dom”. En utomstående kan inte hur som helst komma in i deras värld och utföra deras jobb. Att vara en *brevare* är inget man blir över en dag; det innebär att man tillhör en viss, sluten grupp. Situationen på Brev AB stämmer väl överens med den reaktion som Hofstede (1991) säger att en stark organisationskultur kan leda till. En stark ”vi och dom”- känsla har utvecklats till att utomstående betraktas på ett nästan fientligt vis. Den starka organisationskulturen som råder på Brev AB försvårar för ledningen att genomföra den förändring som inhyrningen av

personal innebär. En samordning mellan den ordinarie personalen och den inhyrda personalen har försvarats på grund av den starka företagskulturen.

Det andra företag som har uppvisat ett starkt motstånd mot inhyrd personal är Vård AB. I detta fall har ledningen antagit en policy om att undvika att hyra in personal från externa bemanningsföretag. Både ledning och anställda har alltså haft en negativ inställning till att hyra in personal. På grund av den brist som råder på sjukhuspersonal har sjukhuset sett sig tvunget att ändå hyra in personal. Erfarenheten av att hyra in sjuksköterskor, som är den yrkesgrupp som det råder störst brist på, sträcker sig bara ett halvår tillbaka i tiden. Trots den korta perioden tycks man se en ökad acceptans för den inhyrda personalen. Att inställningen har blivit mer positiv stämmer, som redan nämnts överens med den reaktionsfas som Schon (1972) tar upp i sin teori om sociala systems dynamiska konservatism. Att gå från en nonchalerande och motarbetande fas till en mer accepterande fas är den process som sociala system normalt genomgår vid förändringar enligt Schon. Vård AB har inte nått den accepterande fasen än, men attityden gentemot inhyrning går i den riktningen.

Situationen i Vård AB:s verksamhet har, liksom för Brev AB, de senaste åren präglats av nedskärningar och underbemannade och överbelastade avdelningar. Dessutom är sjuksköterskor en yrkesgrupp som betraktas som underbetald i förhållande till deras ansvar, utbildning och arbetsuppgifter. Den inhyrda personalen blir därmed en ännu känsligare fråga eftersom en sjuksköterska som är anställd på ett bemanningsföretag har en högre lön än den sjuksköterska som är anställd av sjukhuset. Som vi ser det är stämningen på Vård AB redan irriterad och missnöjet på arbetsplatsen stort. Med dessa utgångspunkter tror vi att det är svårt att få den ordinarie personalen att välkomna influenser utifrån som av vissa betraktas som ett hot. Motståndet kan med Bruzelius och Skärvads (2000) ord, kanske förklaras såsom att företagets förändringskultur på grund av ovanstående, inte är god. Att de inhyrda är högre avlönade och arbetar med mer varierade arbetsuppgifter gör inte situationen bättre.

Utmärkande för Vård AB är den starka sammanhållning som de olika arbetsgrupperna har. Sjuksköterskorna håller samman på ett starkt och svårgenomträngligt vis. Den egna yrkeskåren går före ledningen. Med denna starka sammanhållning är det svårare för ledningen att introducera inhyrd personal i verksamheten. Att sjuksköterskorna har uttryckt sitt missnöje med inhyrningen kan delvis bero på att de känner sig säkra på sin anställning, med tanke på att det redan råder brist på sjuksköterskor på Vård AB. För anställda vars anställning inte är lika säker kan troligen missnöjet yttra sig på ett mer lågmält vis. Vi tror därför att personalen på Vård AB vågar uttala sig om inhyrningen på ett ärligare sätt.

Både Brev AB och Vård AB tillhör offentlig sektor. Bardhan (1989) menar att det kan vara extra svårt att genomföra förändringar i offentlig sektor. Som sagts i tidigare stycken har dessa två företag starka kulturer. En av orsakerna till att det är svårt att förändra i offentlig sektor menar Bardhan är spårbundenhet. Missnöjet mot förändringar har fått utvecklas under lång tid i dessa två organisationer. Spårbundenhet innebär att personalen fortsätter att vara missnöjda, individerna betar sig som de alltid gjort och har svårt att förändra sina beteenden. Bardhan talar också om normbundenhet. Ett företag med en stark kultur har följaktligen normer som styr beteendet hos individerna i organisationen. Energi AB har ett ägarförhållande likadant som Brev AB, det vill säga de ägs av staten till 100%. När vi talade med Energi AB upplevde vi inte alls samma motstånd till inhyrd personal. Vi har alltså fått två helt olika bilder från två olika företag i offentlig sektor. Bardhans teori som stämmer på Brev AB men inte på Energi AB. Tillförlitligheten på de svar vi fått från Energi AB kan man ställa sig tveksam till. Det andra alternativet är också möjligt, att teorin inte fungerar fullt ut

utan att det finns undantag, det vill säga Energi AB. Eventuella anledningar till undantaget på Energi AB går att läsa längre ner i texten.

Ett av de fallföretag som inte har visat på något motstånd är Logistik AB, där det råder arbetsglädje och positiv stämning. Detta upplever vi som anmärkningsvärt med tanke på det tunga och obekväma arbete som de anställda har. Var denna arbetsglädje kommer ifrån är omöjligt för oss att avgöra. Dock anar vi ett samband mellan den positiva inställningen till inhyrd personal och arbetsglädjen. När de anställda trivs på arbetsplatsen och känner sig tillfreds med arbetssituationen tror vi också att de anställda kan hantera influenser utifrån på ett bättre sätt. Vi upplever att Logistik AB har en historiskt och psykologiskt stark företagskultur (Kaufmann och Kaufmann) som stärker sammanhållning hos personalen. De anställda verkar dela de grundläggande värderingarna i företaget med tanke på den starka gemenskapen och arbeta efter de regler och normer som råder (Bruzelius och Skärvad, 2000). Dessutom är närheten till ledningen och chefernas insats i arbetet ett tecken på att de anställda har konstruktiva förebilder att ledas av. Enligt Bang (1999) kan en sådan stark företagskultur fungera som en motiverande faktor för de anställda; att tillhöra gruppen kan få de anställda att uppleva arbetet som meningsfullt. Lojaliteten är hög mellan de anställda och gentemot ledningen i företag med starka kulturer, detta stämmer överens med situationen på Logistik AB. Att företaget hyr in personal accepteras av den ordinarie personalen och de klarar av att hantera inhyrda som inte är de mest lämpliga för jobbet.

Som nämndes under ”5.4.4 Kommunikation av motiven” har både Processprodukter AB:s och Energi AB:s personal haft lätt att acceptera den inhyrda personalen på grund av det lättkommunicerbara motivet. Eftersom behovet av extra personal begränsas till korta perioder och samtidigt avlastar den ordinarie personalen har motståndet på dessa företag uteblivit.

För Processprodukter AB:s del tror vi även att det goda resultatet åtminstone delvis kan förklaras med hjälp av företagskultur. Vi tror då att företagets ställning som multinationellt företag bidrar till en kultur som är öppen för influenser utifrån. Till exempel så är besök av medarbetare och kunder från större delen av världen något som de anställda är vana vid. Man kan då tänka sig att steget till att hyra in personal, som kanske till och med kommer från samma stad som där företaget är beläget, inte är ett stort steg för de anställda.

Två av de undersökta företagen visade ett starkt motstånd mot den inhyrda personalen. I de övriga tre företagen har inte ett sådant motstånd funnits; de anställda har haft lättare att acceptera att arbeta tillsammans med inhyrd personal. Vad är det då som avgör denna skillnad? Svaret på denna fråga är komplex och omöjlig för oss att ge ett uttömmande och säkert svar på i denna uppsats. Däremot tycker vi oss kunna utskilja att de företag som har upplevt minst motstånd också varit tydliga med att kommunicera motivet till sina anställda.

## 6. Slutsatser

### 6.1 Inledning

I följande kapitel redogör vi för de slutsatser som vi har kommit fram till beträffande vilka faktorer som påverkar hur väl ett företag hanterar inhyrd personal. Dessa slutsatser är dragna utifrån de fem fallföretag som vi har studerat och är således inget försök att generalisera framgångsfaktorer för alla företag som anlitar inhyrda personal. Eftersom den inhyrda personalens inverkan på inhyrande företaget är ett tämligen utforskat område har vi haft som ambition att öka kunskapen om detta ämne genom att komma fram till några faktorer som inverkar på inhyrningens framgång och misslyckande.

### 6.2 Motiven till inhyrningen

Av de fem företag som vår undersökning omfattat kan vi konstatera att ett mer ekonomiskt bedrivande av verksamheten genom ökad flexibilitet, är det övervägande skälet till inhyrning. Fyra av fem fallföretag angav detta. Därmed så förefaller inhyrning hjälpa till att öka den flexibilitet, som enligt inledningsavsnittet ställs på företagen.

Det femte företaget använder sig av långtidsinhyrda, vilka skall fungera som buffertar då ordinarie anställda slutar. I praktiken är det dock lika hög omsättning bland den inhyrda personalen som den ordinarie.

### 6.3 Typ av arbetsuppgifter

Beträffande hur kvalificerade de arbetsuppgifter som fallföretagen hyr in personal till, kan vi konstatera att spännvidden är mycket stor. Här finns dels arbetsuppgifter som inte kräver några förkunskaper, och där det går snabbt att lära upp de inhyrda till en acceptabel nivå. Inhyrningen till dessa uppgifter sker med kort varsel och för mycket korta perioder, mellan en och ett par dagar. Här återfinns också arbetsuppgifter utan formella krav, men med en betydande internutbildning. Inhyrning till dessa uppgifter sker för längre perioder och med föregående intervjuurval. Till sist finns här också dels arbetsuppgifter som kräver genomgången gymnasieutbildning och dels uppgifter som kräver genomgången högskoleutbildning. Inhyrningen till dessa sker för längre perioder, vanligen några månader. I vissa fall föregås de av ett urval med bland annat intervjuer.

Bland de delar av fallföretagen som vi har undersökt återfinns inhyrd personal såväl inom som utom respektive företags kärnverksamhet. Något samband mellan hur kvalificerad arbetsuppgiften är och om man väljer att hyra in inom kärnverksamheten föreligger inte

## 6.4 Erfarenheterna

En viktig faktor för inhyrningens framgång har visat sig vara *tydlighet*, vilket kan åskådliggöras genom en jämförelse mellan Logistik AB och Brev AB. Företagen har samma motiv till inhyrningen, arbetsuppgifterna de hyr in till är lika kvalificerade, och de hyr båda in med kort varsel för korta perioder. Den aktuella distributionscentralen inom Brev AB är dock klart större än Logistik AB:s motsvarighet och därmed att relationen mellan chef och anställda är mindre hos Logistik AB än hos Brev AB. Den nära relationen tillsammans med att Logistik AB inte som Brev AB har ett alternativ i form av en personalpool, gör att slutsatsen blir att det inom Logistik AB finns mycket bättre förutsättningar för att kommunicera ut budskapet och vinna de anställdas förståelse för detsamma. En andra slutsats blir att den ordinarie personalen rimligen har lättare att förstå motivet när det gäller att fylla tillfälliga toppar än om behovet är konstant.

De flesta företagen menar att den ordinarie personalens *motivation* inte påverkats av inhyrningen. Men om den gjort det så har den påverkats positivt, då den ordinarie personalen velat överträffa den inhyrda. Vi ställer oss tveksamma till att motivationen inte på något sätt påverkats negativt. Två av fallföretagen har utvecklat en stark företagskultur som också har lett till en ”vi och dom”-känsla. I de sämsta fallen har personalen inte velat ha någon hjälp, om det inneburit externt inhyrd. Maslows trygghetsbehov och Maccorbys första drivkraft självbevarelse förklarar detta. Den inhyrda personalen ses som ett hot mot den ordinarie personalens behov av trygghet. För att försvara sin trygghet motarbetas därför extern inhyrning. Vi tror att den ordinarie personalens trygghet kan hotas när personal hyrs in.

Ovan stycke visar på att empirin och teorin inte riktigt stämmer överens. Möjligen är det så att på kort sikt kan den ordinarie personalen spurras till att överträffa den inhyrda personalen. Men i det långa loppet tror vi liksom Maslow och Maccorby att inhyrningen tär på tryggheten hos de anställda. Vi har också sett att känslan av hot hos den ordinarie personalen förstärks om det råder obalans i insats av arbete och ersättning i lön.

*Företagskultur* är en faktor som påverkar hur väl inhyrd personal fungerar i de fem fallföretag som vi har undersökt. I våra fallföretag har vi sett att kulturen både kan fungera stödjande och motverkande för inhyrningens framgång. I ett företag som har en personal med stark sammanhållning inom yrkeskåren, till exempel i ett av våra fallföretag Vård AB är det ännu svårare för ledningen att introducera inhyrning av personal.

Två gemensamma drag mellan fallföretagen kan urskiljas beträffande *motståndet* mot inhyrningen. Det första är att motståndet har varit lägre bland de fallföretag som inte har uppvisat några andra större problem inom organisation, som till exempel en missnöjd och överbelastad personal. Dessa fallföretag har, som vi ser det, bättre förutsättningar att lyckas med inhyrningen eftersom stämningen i företaget inte är irriterad från inhyrningens början. Två av fallföretagen har sedan tidigare haft problem inom organisationen vilket enligt vår mening har medfört problem med personalen. Vår slutsats är alltså att företag har större sannolikhet att lyckas med den inhyrda personalen om företaget har en stabil arbetsstämning från början.

Det andra gemensamma draget för graden av motstånd mot inhyrningen, är hur förståeligt motivet för inhyrningen är för den ordinarie personalen. I de fallföretag där personalen förstår beslutet bakom inhyrningen har motståndet varit lägre mot den inhyrda personalen. I motsatt

fall, där de anställda inte kan förlika sig med ledningens beslut att hyra in personal, har personalen visat en lägre förståelse för inhyrningen

Två av fallföretagen, Brev AB och Vård AB, visade motstånd mot inhyrningen medan de övriga tre inte hade problem med motstånd från personalen. Brev AB och Vård AB skiljer sig åt beträffande *grad av kvalificerade arbetsuppgifter*; det sistnämnda är det fallföretag som har de mest kvalificerade arbetsuppgifterna medan Brev AB har det lägst kvalificerade arbetet. Vi kan därför inte se något direkt samband mellan grad av kvalificerade arbetsuppgifter och vilket motstånd som personalen uppvisar. Möjligtvis hade man kunnat tänka sig att den personal som utför de minst kvalificerade arbetsuppgifterna kan känna ett större hot så de lättare kan ersättas med annan personal. Resultatet visar dock på motsatt resonemang då de som utför de mest kvalificerade arbetet ändå har känt ett hot från de inhyrda, medan de som har lägre kvalificerat arbete inte har känt något hot från de inhyrda. Således drar vi slutsatsen att det snarare är andra faktorer som påverkar hur personalen upplever hotet.

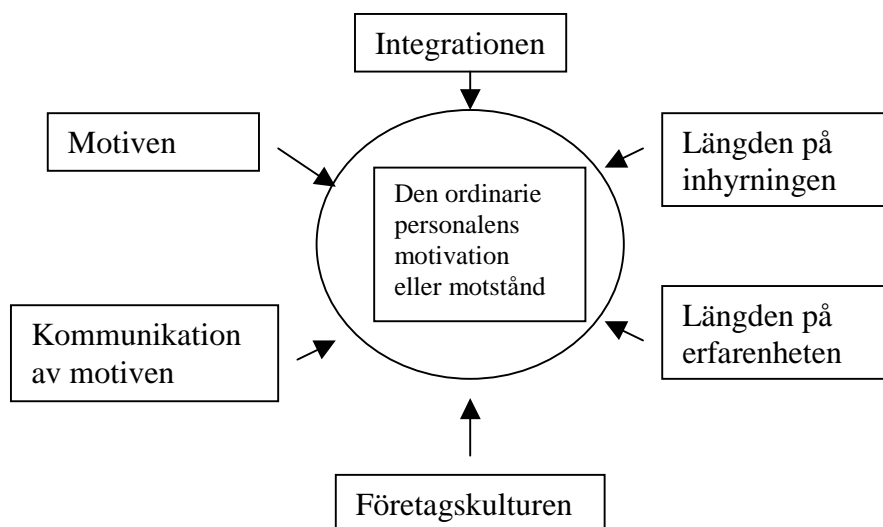
Vi har inte kunnat dra någon slutsats angående betydelsen av *inhyrningsperiodens längd* och dess inverkan på hur lyckosamt inhyrningen fungerar. Något mönster för hur tidsaspekten påverkar inhyrningens framgång har vi inte kunnat urskilja.

Det företag som har *längst erfarenhet* av inhyrd personal har också mest positiv attityd till inhyrningen. Företaget som därefter har längst erfarenhet har dock visat motstånd till inhyrningen. Processprodukter AB och Vård AB har lika lång erfarenhet men två olika inställningar, Processprodukter visar en positiv inställning medan Vård AB visar en negativ inställning. Vård AB har dock visat prov på att attityden sakta men säkert blivit bättre och att öppenheten ökat. Vår slutsats blir därmed att längden på erfarenheten inte har någon stor inverkan på hur resultatet av inhyrningen blir men kan fungera som en positiv förstärkande faktor på ett redan positivt eller negativt bemötande.

Vi har sett ett mönster mellan *graden av integration* och längden på perioden av inhyrningen. De företag som hyr in bara för en dag är inte lika måna om att integrera de inhyrda. Eftersom det fungerar sämre i de företag där de inhyrda är särskilt markerade med annan färg på tröjorna eller byxorna menar vi att man inte kan bortse från de motsättningar som det skapar.

Vi har sett att *längden på arbetet* för den inhyrda har betydelse för hur lyckad inhyrningen blir. För att den ordinarie personalen ska känna avlastning behöver inhyrningsperioden vara tillräckligt lång, annars överträffar avlastningen inte det merarbete det innebär att lära upp den inhyrde. Det här hänger förstås ihop med längden på erfarenhet av inhyrning och därmed upplärning. Med tiden effektiviserar upplärningen och den ordinarie personalen känner avlastning trots att längden på arbetet för den inhyrde är kortare.





Figur 6.1 Komponenter som påverkar inhyrning av personal.

Utifrån våra slutsatser, främst de som återfinns i figur 6.1, vill vi nu avslutningsvis ge några råd till de företag som hyr in personal.

Motiven till inhyrningen är en faktor som inte är påverkbar, utan istället given. Man bör dock vara medveten om den påverkan som motiven, tillsammans med företagskulturen har på förutsättningarna för att kommunicera motiven till de anställda. Företagskulturen är trögrörlig och därför endast påverkbar på längre sikt. Vårt råd till företag är därför att redan i förväg vara medveten om vad den enskilda kulturen innebär. Är den stängd eller öppen till sin karaktär?

Kommunikationen av motiven är en påverkbar faktor som är av vikt för att inhyrningen skall förlöpa på bästa sätt. Som redan nämnts sätts alltså gränser för hur väl denna kan ske även av företagskulturen. En stängd kultur, innebär att extra stor möda måste läggas ner på att kommunicera motiven till de anställda.

Erfarenhetens längd är av naturliga skäl inte påverkbar. Erfarenheten säger oss dock att företag inte skall ge upp, trots ett initialt motstånd. I takt med att bland annat kulturen till följd av inhyrningen förändras, blir motståndet efterhand mindre och attityden från de anställda blir öppnare.

Vad slutligen gäller integrationen av de anställda är vårt råd att inte särskilja den inhyrda personalen genom andra kläder och liknande, då det förstärker den ”vi och dom”-känsla, som ofrånkomligen alltid finns någonstans i bakgrunden.

# Referenser

## Publicerat material

### Litteratur

Adams, Stacy (1976) *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York

Alvesson, Mats (1995) *Management of Knowledge-Intensive Companies*, Walter de Gruyter, Berlin

Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay (2001) *Management Control Systems*, McGraw Hill Book, Singapore

Bang, Henning (1999) *Organisationskultur*, Studentlitteratur, Lund

Bellaagh, Katalin & Isaksson, Kerstin (1999) *Uthyrd men fast anställd*, Arbetslivsinstitutet, Arbete och hälsa, vetenskaplig skriftserie

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo, (2000) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence (1998) *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston

Grant, Robert M. (1997), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Business, Malden

Greaver, Maurice F. (1999) *Strategic Outsourcing*, Amacom, New York

Hofstede, Geert (1991) *Organisationer och kulturer: om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (1998) *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund

Janis, Irving L.(1972) *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin

Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid (1998) *Psykologi i organisation och ledning*, Studentlitteratur, Lund

Kotler, Philip & Armstrong, Gary (1999) *Marketing- an Introduction*, Prentice Hall, New Jersey

Maccorby, Michael (1989) *Att arbeta – Varför det?*, Svenska dagbladets förlag, Borås

Maslow, Abraham H. (1970) *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York

Morgan, Gareth (1999) *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur, Lund

Rider, Christine (1998) *En introduktion till ekonomisk historia*, Liber Ekonomi, Malmö

Schon, Donald (1972) *Blindgångare mot framtiden*, Bokförlaget PAN Nordstedts, Stockholm

## Metodlitteratur

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund

Eriksson, Lars Torsten & Wiederheim-Paul, Finn (2001) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Håkansson, Göran.,(1998) *Att skriva vetenskapliga rapporter*, Innoventure, Lund

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Pettersson, Gertrud (1997) *Att skriva rapporter. Om formen och dess betydelse för innehållet*, Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet

Rienecker, Lotte & Jörgensen, Peter Stray, (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber, Malmö

Rosengren, Karl Erik & Arvidson, Peter, (1992), *Sociologisk metodik*, Almqvist & Wiksell Förlag AB, Falköping

## Artiklar

Bardhan, P. “The New Institutional Economics and Development Theory: A Brief Critical Assessment”, *World Development*, volym 17, 1989, s.1389-1395

Downey, Jane Marie, “Risks of Outsourcing- Applying Risk Management Techniques to Staffing Methods”, *Facilities*, nummer 9/10, augusti 1995, s. 38-44

Drucker, Peter F., "They're Not Employees, They're People", *Harvard Business Review*, februari 2002, s.70-77

Gusan, Cornel & Kleiner, Brian H., "New Developments Concerning Discrimination Against Temporary Workers", *Equal Opportunities International*, volym 19, 6/7 2000, s. 92-97

Quinn, James B., Doorley, Thomas L., & Parquette, Penny C., "Beyond Products: Services-Based Strategy", *Harvard Business Review*, mars-april 1990, s. 58-68

## Elektroniska källor

SPUR- bemanningsbranschförbundets hemsida [www.spur.se](http://www.spur.se) 26 april 2002

## Offentligt tryck

Lag (1993:440) om privat arbetsförmedling och uthyrning av arbetskraft)

Proposition 1990/91:124

Proposition 1992/93:218

## Uppsatser

Bylund, Anna & Östman, Victoria (2000) "Påverkas sociala system av tillfällig kompetens? En fallstudie av ett bemanningsföretag", Institutionen för Informatik och systemvetenskap, Luleå Tekniska Universitet

Fredriksson, Elisabeth & Isaksson, Annika (2001) "Hur mår Nisse på Manpower? En sociologisk studie av arbetsmiljön i uthyrningsföretag", Institutionen för Arbetsvetenskap, Luleå Tekniska Universitet

Lundström, Louise, Persson, Mattias & Wasiak, Paulina (2001) "Från sekreterare till konsulter - en studie av bemanningsbranschens utveckling och nuvarande situation", Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet

## Opublicerat material

Intern företagsinformation, Logistik AB

Broschyr Brev AB

Broschyren Processprodukter AB

## Muntliga källor

Intervju med platsansvarig på Logistik AB, 17 april 2002

Intervju med anställd på Logistik AB, personal från lagret, 17 april 2002

Intervju med personalpoolansvarig på Brev AB, 19 april 2002

Intervju med arbetsledare på Brev AB, 19 april 2002

Intervju med ekonomichef på Processprodukter AB, 22 april 2002

Intervju med personalansvarig på Vård AB, 22 april 2002

Intervju med kundservicechef på Energi AB, 2 maj 2002

Intervju med anställd på kundservice på Energi AB, 2 maj 2002

# Bilagor

## Bilaga 1

### Intervjufrågor till personalansvarig

#### 1. Inledning

1. Hur länge har ni hyrt in personal? Från vilket/vilka bemanningsföretag?
2. Till vilka tjänster hyr ni in personal?
3. Krävs det någon speciell utbildning till de tjänster som den inhyrda personalen arbetar med?
4. Hur länge åt gången hyr ni in personalen? Per vecka, dag etc.?
5. I vilken omfattning hyr ni in personal (antal)?

#### 2. Djup

1. Beskriv vad den inhyrda personalen sysslar med. Vilka arbetsuppgifter, befattningar?
2. Hyr ni bara in personal till sådana tjänster som den ord. personalen ej sysslar med eller även till tjänster som den ord. personalen sysslar med? Exempel?
3. Om samma tjänster; skiljer sig arbetsvillkoren åt, arbetsuppgifterna, har de olika löner, skiljer sig kraven och behandlingen åt för den ord. personalen och den inhyrda? Har den inhyrda personalen samma kompetens / har de samma rutiner som den ord. personalen?
4. Jobbar den inhyrda personalen sida vid sida av den ord. personalen eller arbetar de avskilt de för sig själva? Om avskilt, varför?

#### 3. Motiv - för och nackdelar

1. Vilka är era motiv till att hyra in personal? (Är det ekonomiskt, vill ej tillsvidareanställa, ej ha arbete med anställningsintervjuer, ej ta ansvar om personalen blir sjuk etc. )
2. Vad finns det för juridiska skillnader mellan att hyra in och anställa personal? Vad har ni för juridiska förpliktelser gentemot de inhyrda?
3. Upplever ni en ökad flexibilitet i o. m. att ni hyr in personal? (Ökad flexibilitet t.ex. på så sätt att ni kan möta kortsiktig efterfrågan på ett bättre sett.)
4. Finns det vissa tjänster som ni aldrig skulle hyra in personal till? Vilka? Varför?
5. Hur initierades alternativet om inhyrning? Varför blev det ett alternativ över huvudtaget?
6. Gör ni någon slags ekonomisk beräkning för hur mycket ni tjänar på att hyra in personal? Om inte, varför? Om ja, hur?

7. Vem har tagit besluten om inhyrningen?
8. Vad är era erfarenheter av inhyrningen? Både fördelar och nackdelar. Är ni nöjda? Skulle ni göra om det med facit i hand?
9. Vad har varit bäst med att hyra in temporär personal? Vad har varit svårast?
10. Är det något som ni skulle göra annorlunda om ni skulle göra om det? (T.ex. vissa befattningar som ni inte alls skulle hyra in personal kortsiktigt till.)

#### 4. Samspelet med ordinarie personal

1. Hur reagerade ordinarie personal på beslutet att hyra in personal ( före personalen kom)?
- 1b. Fick den ord. personalen möjlighet att påverka beslutet om inhyrning?
2. Hur pass välinformerad är den ordinarie personalen om inhyrd personal? Dvs. när de ska komma, vad de ska göra, vad som förväntas av dem, hur länge de ska stanna etc.
3. Har den inhyrda personalen blivit väl bemött /mottagen av ordinarie personal?
4. Är den ord. personalen villig att dela med sig av sin kunskap till den inhyrda?

#### 5. Uppföljning - Planering - framförhållning

1. Hur är den ord. personalens inställning till att hjälpa och introducera den inhyrda personalen i arbetet? Har detta uppmuntrats på något sätt från ledningen i ert företag? Har ni någon plan?
3. Har den ordinarie personalen framfört klagomål förknippade med den inhyrda personalen? Om vad? Exempel?
4. Till vem har dessa framförts? Har ni någon plan över hur ni behandlar dessa klagomål i ert företag?
5. Har ni vidtagit några åtgärder för att komma till rätta med det som rörde klagomålen? Exempel?
6. Tror du att den ord. personalen upplever den inhyrda personalen som en hot? På vilket sätt? Gör ni något för att bemöta detta?
7. Har ni upplevt att motivationen har försämrats hos den ordinarie personalen? (Motivationen till att göra ett bra jobb, att engagera sig och ta ansvar.) På vilket sätt? Hur har ni bemött detta? Finns det någon plan för att ta itu med motivationsbrister?
8. Tycker du att stämningen i ert företag har påverkats på något sätt av att ni hyr in personal? Negativt eller positivt?
9. Har det skett någon utveckling i attityden hos de anställda gentemot den inhyrda personalen?

#### 6. Kunder

1. Är era kunder medvetna om att ni hyr in personal?
2. Har kunder klagat på /kommenterat den inhyrda personalen?

#### 7. De inhyrda

1. Har den inhyrde någon särskild kontaktperson på ert företag att vända sig till vid problem?
2. Upplever ni att inhyrd personal ställer lägre krav på er än den ord. personalen? Krav på arbetsmiljön m.m.

3. Upplever ni en "slappare" attityd hos de inhyrda jämfört med de fast anställda
4. vad gäller ansvar för arbetsuppgifterna m.m.? På vilket sätt? Vad gör ni åt det?
5. Upplever ni att lojaliteten är låg från de inhyrdas sida? Engagerar de sig tillräckligt?
6. Känner ni att sekretessbelagda uppgifter hotas p.g.a. den inhyrda personalen? (Om ni har sådana)



# Bilaga 2

## Intervjufrågor till personalen

### 1. Inledning

1. Hur länge har ert företag hyrt in personal? Hela tiden från samma bemanningsföretag?
2. Till vilka tjänster hyr ert företag in personal?
3. Krävs det någon speciell utbildning till de tjänster som den inhyrda personalen arbetar med?
4. Hur länge åt gången hyr ert företag in personalen? Per vecka, dag etc.?
5. I vilken omfattning hyr ert företag in personal (antal)?

### 2. Djup

1. Beskriv vad den inhyrda personalen sysslar med. Vilka arbetsuppgifter, befattningar?
2. Hyr ert företag bara in personal till tjänster som ni i den ord. personalen ej sysslar med eller även till tjänster som ni i den ord. personalen sysslar med? Exempel?
3. Om samma tjänster; skiljer sig arbetsvillkoren åt, arbetsuppgifterna, har de olika löner, skiljer sig kraven och behandlingen åt mellan er och den inhyrda personalen? Skiljer sig kompetenser er emellan?
4. Jobbar den inhyrda personalen sida vid sida med er eller arbetar de avskiljt för sig själva? Om avskiljt, varför?

### 3. Motiv - för och nackdelar

1. Vilka är tror du företagets motiv till att hyra in personal? (Är det ekonomiskt, vill ej tillsvidareanställa, ej ha arbete med anställningsintervjuer, ej ta ansvar om personalen blir sjuk etc. )
2. Finns det vissa tjänster tror du som ni aldrig skulle hyra in personal till? Vilka? Varför?
3. Hur initierades alternativet om inhyrning? Varför blev det ett alternativ över huvudtaget?
4. Vad är dina erfarenheter av inhyrningen? Både fördelar och nackdelar. Är du nöjd? Tycker du att ni skulle göra om det med facit i hand?
5. Vad har varit svårast med att hyra in temporär personal?
6. Är det något som kan göras annorlunda om man skulle göra om det? (T.ex. vissa befattningar som ni inte alls skulle hyra in personal kortsiktigt till.)
7. Vilket överväger? för- eller nackdelarna?

### 4. Samspelet med ordinarie personal

1. Hur reagerade du på beslutet om att hyra in personal? ( före personalen kom)

2. Hur pass välinformerad är du om den inhyrda personalen? Dvs. när de ska komma, vad de ska göra, vad som förväntas av dem, hur länge de ska stanna etc.
3. Har ni kontakt med den inhyrda personalen? Pratar du med dem? ser ni varandra under arbetsdagen?
4. Hur tycker du att den inhyrda personalen blivit bemött av er i den ordinarie personalen?
5. Delas kunskap om arbetsuppgifterna med sig till de inhyrda? Har detta uppmuntrats på något sätt från ledningen i ert företag? Finns det någon plan?
6. Har du eller någon annan i den ordinarie personalen framfört klagomål förknippade med den inhyrda personalen? Om vad? Exempel?
7. Till vem har dessa framförts? Finns det någon plan över hur dessa klagomål behandlas i ert företag?
8. Har ni vidtagit några åtgärder för att komma till rätta med det som rörde klagomålen? Exempel?
9. Upplever du eller någon annan i den ord. personalen den inhyrda personalen som ett hot? På vilket sätt? Görs det något för att bemöta detta?
10. Har du upplevt att motivationen förändrats hos er i den ordinarie personalen? (Motivationen till att göra ett bra jobb, att engagera sig och ta ansvar.) På vilket sätt? Hur har det bemötts av ert företag? Finns det någon plan för att ta itu med ev. motivationsbrister?
11. Tycker du att företagskulturen har påverkats på något sätt av att ni hyr in personal? Negativt eller positivt?

## 5. Kunder

1. Är era kunder medvetna om att ert företag hyr in personal?
2. Har kunder kommenterat den inhyrda personalen?

## 6. De inhyrda

1. Har den inhyrde någon särskild kontaktperson på ert företag att vända sig till vid problem?
2. Är du nöjd med deras arbetsinsats?
3. Upplever du att inhyrd personal ställer lägre eller högre krav på ledningen än ni i den ord. personalen? Krav på arbetsmiljön m.m.
4. Upplever du en annan attityd hos de inhyrda jämfört med de fast anställda vad gäller ansvar för arbetsuppgifterna m.m.? På vilket sätt? Vad gör ni åt det?
5. Upplever du att lojaliteten är annorlunda från de inhyrdas sida? Engagerar de sig tillräckligt?
6. Känner ni att sekretessbelagda uppgifter hotas p.g.a. den inhyrda personalen? (Om ni har sådana)

# Bilaga 3

## Branschen

Uppdaterad 2002-04-07

Bemanningsbranschen är ett samlingsbegrepp för företag som arbetar med personaluthyrning, rekrytering och entreprenader (outsourcing). Enkelt uttryckt kan man säga att branschen lever på förmågan att snabbt placera rätt person på rätt plats och på att vara en professionell arbetsgivare för personalgrupper som i de flesta andra företag tillhör support eller servicefunktioner. Branschens företag arbetar med människor med specialistkompetens och/eller som utför sitt arbete temporärt i företagen. Branschen utvecklas snabbt vidare mot nya områden såsom uppdragsutbildning, telemarketing, callcenter, redovisningsbyråverksamhet, förmedling, search (headhunting), karriärförändring, outplacement, omställningsprojekt och som servicepartner där så behövs.

Begreppet "bemanningsbranschen" förändras och vidgas efter marknadens behov.

Branschen sysselsätter idag totalt i landet cirka 38 000 personer, eller 0,87 % av arbetskraften (dec. 2001).

Bemanningsbranschen domineras av några stora företag. Totalt finns ca 250 som har fler än 10 anställda. Därtill kommer ett stort antal registrerade (SCB) mycket små företag - oftast egenföretagare utan anställd personal. De medelstora företagen har mellan 50-150 anställda och de allra största 8 000-10 000 anställda och mer. Branschen har under en längre tid haft en mycket god tillväxt. Alltjämt växer branschen och finner nya områden - men i en konsoliderande och lugnare takt. Totalt omsatte bemanningsbranschens medlemsföretag 9,15 miljarder kronor under år 2001. Bemanningsföretagen i SPUR beräknas omfatta ca 85 % av marknaden.

Worldwide omsatte branschen 1 600 miljarder SEK (år 2001).

I Sverige sysselsätts (2001) 0,87 % av arbetskraften i branschen - det sk penetrationstalet. Inom EU är motsvarande genomsnittstal 1,5 %. Internationellt, kan som en jämförelse, följande penetrationstal vara intressanta (2000/2001).

Danmark 0,30 %  
Finland 0,30 %  
Norge 0,70 %

Belgien 1,80 %  
England 4 % (annan beräkningsgrund)  
Frankrike 2,00 %  
Holland 4,30 %  
Tyskland 0,89 %

Argentina 0,35 %  
Japan 0,58 %  
USA 2,01 %

Bemanningsföretag verkar också - i mycket varierad omfattning - i vissa östeuropiska länder

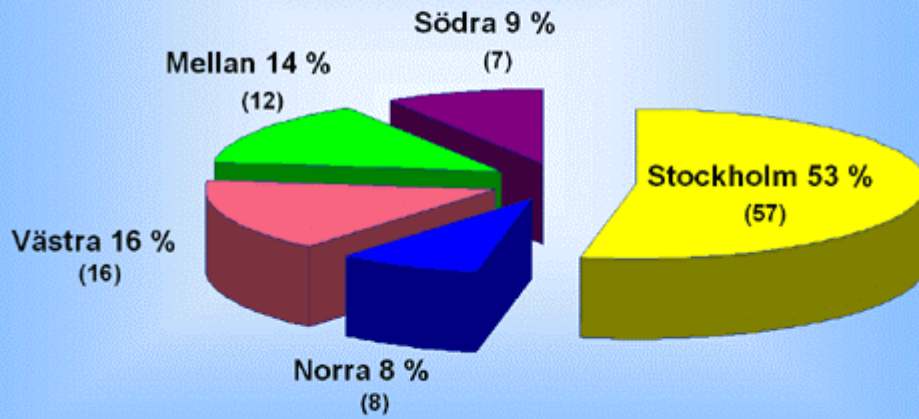
---

Bemanningsbranschens betydelse för storstäder fortsätter att minska till förmån för landsort. Av branschens tre huvudområden ökar efterfrågan på rekryteringstjänster. Beträffande de olika tjänsteområdena, noteras att värden fortfarande ökar, lager/industri har påverkats av den allmänna konjunkturen. De klassiska områdena kontor och ekonomi är i stort oförändrade.

---

## Bemanningsbranschen

Fördelning per region  
jan-dec 2001

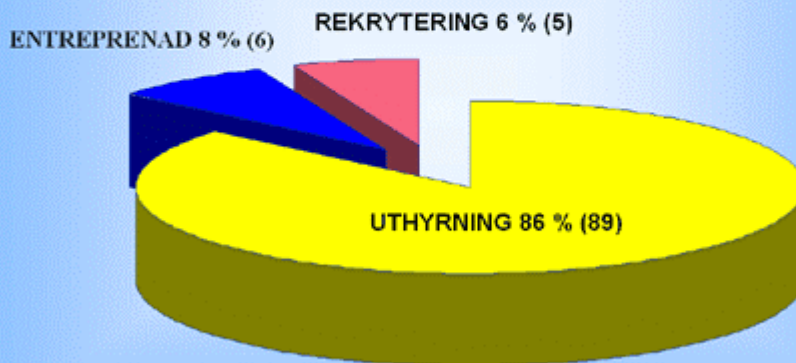


(Siffrorna inom parentes visar uppg för jan-dec 2000)

SPUR

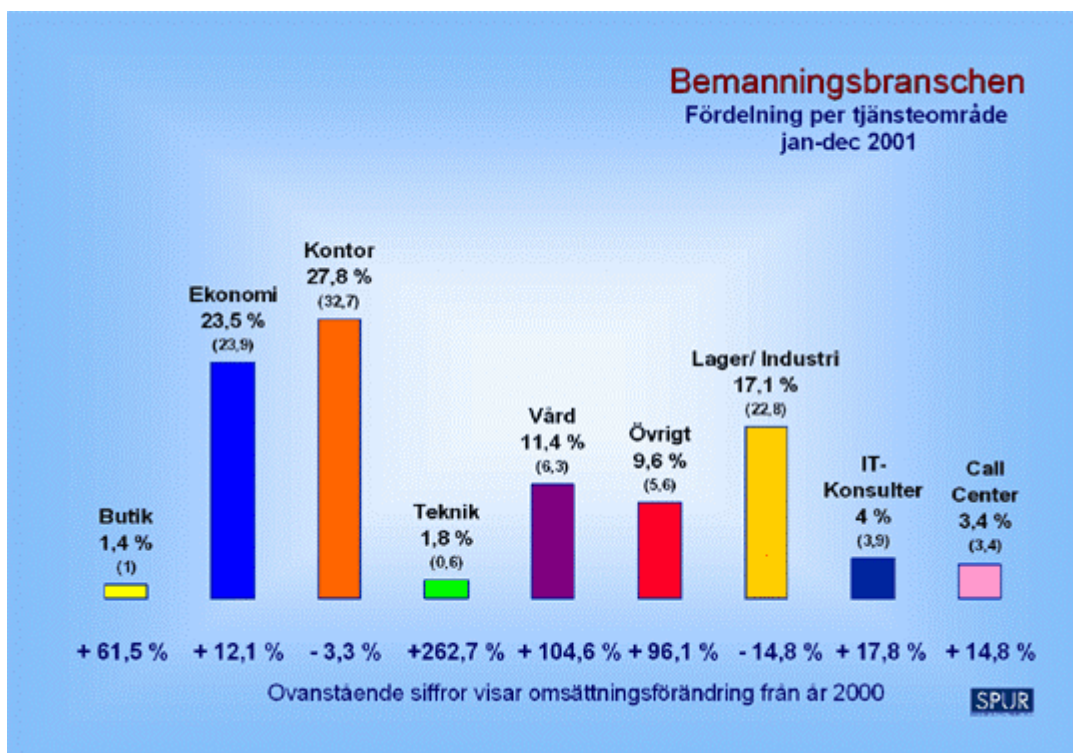
## Bemanningsbranschen

Fördelning per tjänstegrupp  
jan-dec 2001



(Siffrorna inom parentes visar uppg för jan-dec 2000)

SPUR



**OBS! att IT-konsulter brutits ur Teknikområdet och Call Center ur Kontor/Teknik**

Den fullständiga statistikpublikationen med såväl diagram och siffertal har utsänts till medlemsföretagen.

Bemanningsbranschen utgör en omfattande verksamhet i hela världen. SPUR verkar internationellt inom den världsomspännande organisationen [CIETT](#) - Confederation Internationale des Enterprises de Travail Temporaire med säte i Bryssel. Branschen samarbetar också med många andra näringslivsorganisationer och håller en öppen dialog med myndigheter och institutioner. Branschens företag tillämpar oftast kollektivavtal med olika betydande fackförbund.

## Personalundersökning 2001

I en enkät till medlemsföretagens personal framgår att:

- de flesta som börjar arbeta på ett bemanningsföretag kommer från annan fast anställning (31 %), men också arbetslösa (13 %) och personer som just avslutat studier (26 %).
- merparten är fast anställda och arbetar mellan 31-40 timmar/vecka - genomsnittet är 35 timmar/vecka.
- huvudparten, 80 % trivs med sitt arbete.
- det finns en kärna av medarbetare som vill arbeta inom branschen under överskådlig framtid (25%). Resten ser det mer som ett temporärt arbete för något eller några år. Ett arbete man tar för att bredda sin kompetens, för att utvecklas, för att kunna styra sina arbetstider, som en inkörsport eller för att man nu inte kan få något annat arbete. Knappt 40 % skulle hellre vilja ha ett annat fast arbete.
- ca 70 % har tillsvidareanställning med garantitid. Övriga är hel- /deltidsanställda och behovsanställda.
- 4 vanliga anledningar till att söka arbete i bemanningsbranschen\*

- Bredda kompetensen (41 %)
- Träffa och lära känna olika människor och företag (39 %)
- Inkörspart till stationärt arbete (31 %)
- Omväxling (34 %)

\* Flera svarsalternativ möjliga

Denna personalstudie genomförs regelbundet sedan 1996. Undersökningen syftar till att ta fram underlag för att öka personalens motivation och trivsel samt kunskap och fakta för långsiktig personalutveckling och social trygghet.

**Källa: SPURs personalundersökning 2001 (Infratest Burke)**