

HÖGSKOLAN
I GÄVLE
Institutionen för ekonomi

Titel: ***Varför hyra personal?***
*En kvalitativ studie om fördelar och
nackdelar med att hyra personal.*

Författare: *Emanuel Dogan*
Patrick Schüllerquist

Kurspoäng: *15 högskolepoäng*

Kursnivå: *Kandidatkurs (C-nivå)*

Examensarbete
i ämnet företagsekonomi

Sammanfattning

Titel: Varför hyra personal? En kvalitativ studie om vilka fördelar och nackdelar det finns med att hyra personal.

Författare: Emanuel Dogan

Patrick Schüllerquist

Handledare: Annika Strömberg

Datum: 2010/01

Institution: Ekonomiinstitutionen, Högskolan i Gävle.

Kurs: Kandidatuppsats i företagsekonomi, 15 poäng.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att få en inblick i hur företag ser på rekrytering via bemanningsföretag. Vilka är de bakomliggande motiven till att hyra personal istället för att anställa och dess fördelar/nackdelar?

Metod: En förstudie följd av en kvalitativ undersökning med intervjuer. Intervjumetoden blev i ostrukturerad form där respondenterna fritt fick tala utifrån den egna referensramen. En telefontechnik användes vid bokning av intervjuer.

Problem: För att uppnå en maximal lönsamhet och samtidigt behålla kvalitet och ha snabba leveranser till kund, försöker företagen att minska på det bundna kapitalet. Vid en fastanställning kan det bli problematiskt ur denna aspekt då företaget efter en period inte längre är i behov av den fastanställda personalens kompetens. Trenden att hyra personal istället för att anställa har därför ökat. Vad blir effekterna av detta?

Målgrupp: Denna studie vänder sig till företag som är intresserade av att hyra personal eller som redan hyr personal. Men även för bemanningsföretag, blivande konsulter samt övriga intressenter som har en direkt eller indirekt anknytning till detta ämne.

Slutsatser: Genom studien har vi, utifrån våra respondenter, fått reda på bakomliggande motiven till inhyrning av personal samt de fördelar och nackdelar detta innebär.

Fördelar: flexibilitet, produktiv personal, undvika personalbrist, kompetens samt nytänkande. Nackdelar: motivationsbrist, illojalitet, urholkning av företagskultur, stämning på arbetsplatsen samt att företag kan hamna i en beroendeställning. Baserat på vår undersökning har vi kunnat dra slutsats om att personalinhyrning även är en konkurrensfördel. Det är viktigt för företag att integrera konsulter i företaget med de fastanställda för att skapa en starkare gemenskapskänsla. Det är även viktigt med tydlighet när konsulter ska rekryteras.

Nyckelord: Bemanning, konsult, rekrytering, personal, humankapital, kompetens, personalinhyrning, personaluthyrning och ”temporary staff”.

Abstract

Title: Why hire temporary staff? A qualitative study on the advantages and disadvantages there are to hire temporary staff.

Author: Emanuel Dogan
Patrick Schüllerquist

Supervisor: Annika Strömberg

Date: 2010/01

Institution: University of Gävle, Economics department.

Course: Bachelor thesis in business administration, 15 points.

Purpose: The purpose of this essay is to gain insight into how companies look at recruiting through employment agencies – which the underlying rationale is to hire staff instead of employing and its advantages and disadvantages.

Method: A feasibility study followed by a qualitative study with interviews. The interview method was in unstructured form in which respondents were free to speak from their own frame of reference. A phone method was used in the booking of interviews.

Problem: In order to achieve maximum profitability, while maintaining quality and have fast delivery to the customers, companies are trying to reduce the part of capital that is tied up. It can therefore be a problem for companies when they employ someone permanently and after a period of time realizing that they no longer are in need of this person's skills. The trend to hire staff instead of recruiting has because of this reason increased. What are the effects of this?

Audience: This study is aimed to companies who are interested in hiring staff or companies that hire staff already. But even for workers, prospective consultants and other stakeholders who are directly or indirectly related to this subject.

Results: Through this study, we have, based on our respondents, found out the underlying reasons for hiring of personnel and the advantages and disadvantages that entails. Advantages: flexibility, productive staff, avoiding staff shortages, competence and innovations. Disadvantages: lack of motivation, disloyalty, erosion of the corporate culture, morale, and that company could be in a position of dependence. Based on the survey, we have been able to draw conclusions that staff hiring also is a competitive advantage. It is important for companies to integrate consultants into the company with the staff to create a stronger sense of community. It is also important to have clarity on consultants to be recruited.

Keywords: Staffing, consulting, recruitment, human capital, competence, staff hiring and temporary staffing.

Ordlista

Konsult – En konsult är en person som tillfälligt hjälper ett annat företag.

HR (Human resource) – Innebär hanteringen av ett företags mänskliga resurser, det vill säga personaladministration, hur företag och organisationer arbetar operativt och strategiskt med sin personal och organisation.

Bemanningsföretag – Är en form av konsultföretag som hyr ut personal till andra företag. De större bemanningsföretagen bistår även med att rekrytera personal.

Rotation – Med benämningen rotation i denna studie syftar vi på när företagen kontinuerligt byter och ersätter konsulterna med nya konsulter.

Företagskultur – är ett begrepp som beskriver ett företags formella och informella fasta vanor, bruk och attityder.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	3
1.1 PROBLEMDISKUSSION	3
1.2 SYFTE	4
1.3 AVGRÄNSNING	4
1.4 MÅLGRUPP	4
1.5 BEMANNINGSBRANSCHEN HISTORIA	4
1.6 DISPOSITION	7
2 METOD	8
2.1 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT	8
2.2 FÖRSTUDIE	8
2.3 KVANTITATIVA OCH KVALITATIVA METODER	8
2.4 URVAL	9
2.4.1 Grupp 1 – Ericsson och Sandvik	9
2.4.2 Grupp 2 – Manpower och Lernia	9
2.4.3 Grupp 3 – Konsulter	9
2.5 INTERVJUER	10
2.5.1 Telefonteknik	10
2.5.2 Intervjumetod	11
2.6 ANALYS	11
2.7 METOD OCH KÄLLKRITIK	11
3 TEORI OCH REFERENS RAM	13
3.1 LAGAR	13
3.1.1 LAS	13
3.1.2 Rekrytering	13
3.1.3 Uppsägning	14
3.1.4 Tidbegränsade anställning	15
3.1.5 Kollektivavtal	16
3.1.6 Sjuklön	16
3.2 HUMANKAPITAL	16
3.3 KOMPETENS	17
3.4 MOTIVATIONSTEORI	19
3.4.1 Maslows behovshierarki	19
3.4.2 Herzbergs tvåfaktorsteori	20
3.4.3 McClelland prestationsteori	23
3.5 LOJALITET	23
3.6 KONJUNKTURTEORI	24
3.6.1 Högkonjunktur	25
3.6.2 Lågkonjunktur	25
4 EMPIRI	26
4.1 ERICSSON	26
4.2 SANDVIK	29

4.3 LERNIA	33
4.4 MANPOWER	35
4.5 KONSULT PROFFICE.	37
4.6 KONSULT UNIFLEX	38
5 ANALYS	40
5.1 HUMANKAPITAL	40
5.2 KOMPETENS	41
5.3 MOTIVATION OCH LOJALITET	42
5.3.1 Sandvik	42
5.3.2 Ericsson	44
5.3.3 Manpower	45
5.3.4 Lernia	46
5.3.5 Konsulter	47
5.4 KONJUNKTUR	48
5.5 EN JÄMFÖRELSE MELLAN AKTÖRERNA	48
6 SLUTSATS OCH DISKUSSION	49
6.2 FÖRSLAG TILL VIDAREFORSKNING	55
KÄLLFÖRTECKNING	56
BILAGA	59

1 Inledning

1.1 Problemdiskussion

Utvecklingen har gått från tillsvidareanställningar på heltid med arbete på den arbetsplats vid vilken man är anställd, i riktning mot andra former för sysselsättning. Den huvudsakliga sysselsättningsformen är fortfarande fasta heltidsanställningar men allt fler har under någon period av sitt arbetsliv arbetat via ett bemanningsföretag. Att arbeta som uthyrd från ett bemanningsföretag skiljer sig från en traditionell anställning på så sätt att arbetet inte utförs hos den arbetsgivare vid vilken personen är anställd (bemanningsföretaget) utan hos en annan arbetsgivare vilken i regel också står för arbetsledningen.¹

En förklaring till ökningen tror vi främst beror på den flexibilitet som inhyrning av personal medför. Företaget ser bland annat den stora fördelen med att kunna anpassa personalstyrkan till produktionsnivån. Vid till exempel säsong – och konjunktursvängningar kan man lättare anpassa personalstyrkan. En annan tänkbar förklaring är att man väldigt lätt och snabbt kan ersätta någon vid sjukdom, ledighet och liknande genom att hyra in en konsult via ett bemanningsföretag.

För att uppnå en maximal lönsamhet och samtidigt behålla kvalitet och ha snabba leveranser till kund, försöker företagen att minska på det bundna kapitalet. Vid en fastanställning kan det bli problematiskt ur denna aspekt då företaget efter en period inte längre är i behov av den fastanställda personalens kompetens. Det blir helt enkelt en onödig kostnad. Det är alltså här bemanningsbranschen kan lösa problemet med fasta kostnader genom att omvandla de till rörliga. Med hjälp av den tillfälliga arbetskraften kan företagen uppnå en flexibilitet i både mängd arbetskraft samt undvika restriktioner som avtal och personalförmåner. Förmåner och liknande står istället bemanningsföretaget för, som är deras arbetsgivare.²

Tidigare forskning inom ämnesområdet har gjorts där man bland annat har undersökt företag med personalstyrka bestående av både inhyrd personal och fast anställd personal.

Forskarnas syfte med studien var att undersöka det psykologiska förhållandet mellan de anställda och företaget och ta reda på möjliga skillnader mellan fast anställd personal och inhyrd personal. Inhyrd personal ansågs ha ett kontrakt som karaktäriserades av ekonomiska faktorer medan fast anställd personal hade ett mer relationsinriktat förhållande till företaget,

¹ P. Andersson, E. Wadensjö, *Hur fungerar bemanningsbranschen?*

² Von Hippel, (1997) *Temporary Employment: Can organizations and Employees both win?*

vilket bland annat involverar engagemang för organisationen och ett intresse av ett tillfredsställande arbete. Slutresultatet av undersökningen blev att det överlag inte var någon väsentlig skillnad mellan inhyrd och fast anställd personal. Vid en djupare analys upptäcktes dock en intressant skillnad. Analysen visade att den inhyrda personalen hade ett mer relationsinriktat förhållande gentemot företaget när det gällde karriärmöjligheter. Även engagemang för företaget och motivationen var högre hos den inhyrda personalen. De har en högre önskan att delta.³

I samband med denna undersökning kommer man ganska naturligt in på faktorer som blir intressant att titta närmare på; såsom motivation, lojalitet och känslan av tillhörighet hos den inhyrda personalen. Hur skiljer sig dessa faktorer mot den fastanställda personalen och hur jobbar företagen med detta? Maslows behovshierarki och Herzbergs tvåfaktorsteori är två välkända motivationsteorier som vi har försökt ta hänsyn till när vi undersökt detta.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att få en inblick i hur företag, konsulter och bemanningsföretag ser på inhyrning av personal. Vilka är de bakomliggande motiven till att hyra personal istället för att anställa och dess fördelar/nackdelar?

1.3 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa oss till tre olika perspektiv; två större företag som använder sig mycket av inhyrning av personal, två bemanningsföretag som har ett samarbete med dessa företag samt två konsulter som arbetat som uthyrd personal till dessa företag. Vi valde att avgränsa oss på detta sätt för att studien inte skulle bli för omfattande och ofokuserad. Alla företag är lokaliserade i Gävleborgs län.

1.4 Målgrupp

Denna studie vänder sig till företag som är intresserade av att hyra personal eller som redan hyr personal, bemanningsföretag, blivande konsulter samt övriga intressenter som har en direkt eller indirekt anknytning till detta ämne.

1.5 Bemanningsbranschen historia

Bemanningsbranschens historia sträcker sig över hundra år tillbaka i tiden. Det var arbetslösa kvinnor som försökte hitta nya sätt att få arbete. De utförde maskinskrivning och

³ McDonald & Makin, *Leadership and organizational development journal*

bokföringsarbete i egna lokaler och kom på så sätt i kontakt med arbetsgivare som kunde ge dem anställning. Det första bemanningsföretaget i dagens definition bildades 1953 och hette Stockholms Stenografservice. Kort därefter bildades Snabbstenografen. Dessa lade grunden till dagens bemanningsföretag. Deras verksamheter bestod till största del av att utföra sekreterartjänster på uppdrag samt uthyrning av sekreterare för kortare perioder. Detta blev snabbt väldigt populärt och det dröjde inte länge innan kvinnorna som arbetade som sekreterare startade egna firmor. Genom skrivbyråer och kontorservice utvecklades dagens personaluthyrning och bemanningsföretag.⁴

Branschförbundet SPUR (Svenska Personaluthyrnings- och Rekryteringsförbundet) var fram till 1 oktober 2003 bemanningsföretagens branschorganisation. 2004 gick branschorganisationen SPUR samman med bemanningsföretagen i Almega Tjänsteföretagen. Den nya organisationen döptes till Bemanningsföretagen. Verksamheten omfattar både bransch- och arbetsgivarfrågor. Förbundet organiserar såväl de mindre som större bemanningsföretagen.⁵

Bemanningsbranschen styrdes fram till 1992 i 1935 års arbetsförmedlingslag, detta hade som syfte att kontrollera uthyrning av arbetskraft och privat arbetsförmedling i förvärsyfte. Tillsammans med ILO-konventionen hindrades arbetsförmedlingslagens utvecklingen av en bransch där verksamheten alltmer efterfrågades.⁶

De första avregleringarna kom i början av 1990-talet när näringslivet hade ett stort behov av tillfällig arbetskraft. ”Lagen om privat arbetsförmedling och uthyrning av arbetskraft” (SFS 1991:746) reglerade dock fortfarande, vilket innebar att företag bara fick hyra in när de hade tillfälligt behov av extra arbetskraft. Dessutom fick en enskild person bara hyras ut i maximalt fyra månader. Den nya lagen tillät inte privat arbetsförmedling mot avgift. Däremot fick arbetsförmedling bedrivas med tillstånd från Arbetsmarknadsstyrelsen mot en ersättning dock utan vinstsyfte. Tillstånd gavs för ett år i taget under förutsättning att det fanns ett arbetsmarknadspolitiskt behov av verksamheten. 1992 sade dock Sverige upp ILO-konvention om avgiftskrävande förmedlingsbyråer.⁷

⁴ Internetkälla nr 1

⁵ Ibid

⁶ Ibid

⁷ Ibid

Nästa steg i avregleringen var den nya lagen SFS 1993:440. Då avskaffades Arbetsförmedlingens monopol eftersom kravet på tillstånd från arbetsförmedlingen för att bedriva privat arbetsförmedling upphörde. Den fyramånadersgräns som tidigare funnits för uthyrning av enskild person till ett och samma företag avskaffades. Dessutom avskaffades alla krav på bemanningsföretagens kunder, exempel att de bara fick hyra in personal om de hade ett tillfälligt behov av extra arbetskraft.⁸

ILO verifierade i 1997 konventionen den viktiga roll som bemanningsföretagen har på en väl fungerande arbetsmarknad och uppmanar till samarbete med den offentliga arbetsförmedlingen.⁹

Mellan 1996 och våren 1998 utvärderades konsekvenserna av avregleringen arbetsförmedlingsmonopolet. Detta ledde till att SOU 1997:58 föreslog att det skulle ske en uppdelning i en lag om privat arbetsförmedling och en annan om personaluthyrning. Dessutom slog det fast i utredningen att det inte finns några belägg för att uthyrningsföretagen tränger undan ordinarie jobb hos kundföretagen. Tvärtom skapar branschen nya jobb.¹⁰

⁸ Internetkälla nr 1

⁹ Ibid

¹⁰ Ibid

1.6 Disposition

Dispositionen är till för att ge läsarna en tydlig överblick över uppsatsen. Att på ett enkelt sätt se hur uppsatsen är uppbyggd.

Metod

Här presenteras de olika metoder som vi har gått tillväga med samt en förklaring till varför olika metoder har valts.

Teoretisk referensram

Här presenteras relevanta teorier som ligger till grund för studien/analysen.

Empiri

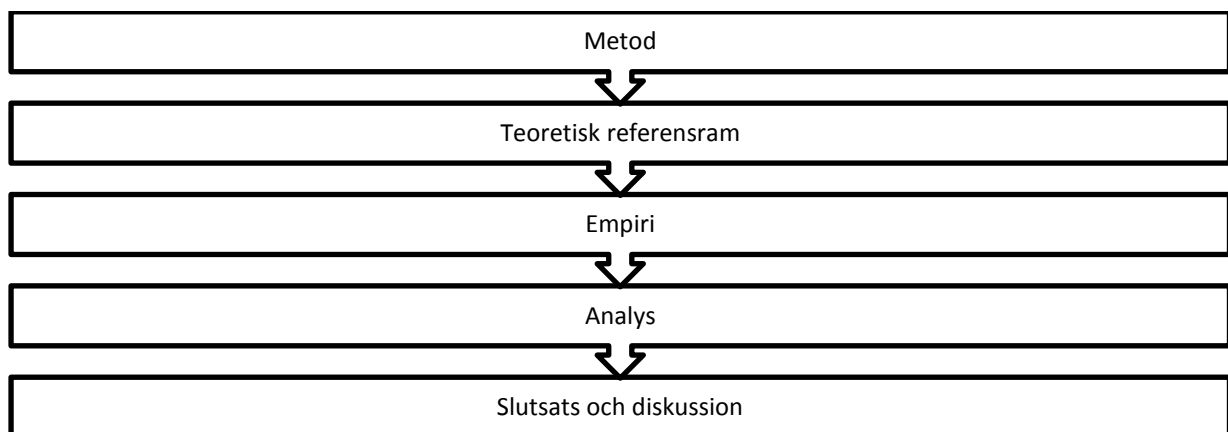
I detta avsnitt presenterar vi intervjuerna, vilka vi valt att intervjua och varför.

Analys

I detta avsnitt studerar vi hur teorierna och empirin kan vävas ihop och vilket samband de har, för att sedan kunna dra en slutsats i nästa avsnitt.

Slutsats och diskussion

Här presenteras slutresultatet av studien, vad vi kommit fram till samt egna reflektioner kring resultatet.



2 Metod

I följande kapitel presenteras och motiveras de tillvägagångssätt som har använts i vår uppsats. Här förklaras det hur vi samlat in våra data samt vilka urval vi har valt. Här presenteras även vår intervjuansats, med telefonteknik och intervjumall samt reflektioner kring de valda metodernas fördelar och nackdelar.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Aktörssynsättet bygger på en subjektiv verklighet av aktörernas uppfattningar och tolkningar av verkligheten. Den kunskap som aktörerna innehar blir individberoende genom att verkligheten förklaras utifrån aktörernas synvinkel. Systemsynsättet används när en helhetsbild och ökad förståelse för den sociala processen och dess sammanhang är önskvärd. Systemsynsättet är inriktat på att förklara olika samband och aktörssynsättet är inriktat på att skapa förståelse.¹¹ I vår undersökning har vi utgått från aktörssynsättet. Det empiriska samlade materialet har utgått från en individbaserad information som grundar sig på personliga uppfattningar och tolkningar på vilka fördelar och nackdelar det finns med personalinhyring.

2.2 Förstudie

För att ha en bra plattform att stå på inför studien samlade vi in och undersökte material från olika håll. Detta utgjordes framförallt av sekundärkällor bestående av litteratur inom ämnet personal, konjunktur och bemanning. Vi har även använt oss av elektroniska sekundärkällor där vi sökt på nyckelord med anknytning till vårt ämne. Mer information fick vi även genom att söka i olika databaser efter vetenskapliga artiklar, såsom Emerald, Jstor och Libris med samma sökord.

2.3 Kvantitativa och Kvalitativa metoder

Användning av mätningar av matematik och marknadsundersökningar kallas för ett kvantitativt perspektiv. Det är sådana metoder som resulterar i numeriska observationer eller låter sig förvandlas till sådana. Till denna hör experiment, test, enkäter, frågeformulär med flera. En annan grupp av metoder hör till kvalitativa. Denna metod kännetecknas av att de inte använder sig av siffror eller tal. De omfattar eller resulterar i muntliga formuleringar så som talade eller skrivande. Det är viktigt att nämna att skillnaden mellan en kvantitativ och en kvalitativ metod inte behöver innebära en skiljaktighet i de perspektiv eller förhållandesätt som tidigare skildrats ovan.

¹¹ M. Alvesson, K Sköldbberg (1994) – *Tolkning och reflektion*

Vi har valt att använda oss utav en kvalitativ metod eftersom vi ansåg att detta skulle ge oss mer detaljerad data. Det ger respondenterna tid att reflektera för att sedan ge ett genomtänkt och uttömmande svar.¹²

2.4 Urval

Utmärkande med vår uppsats är att vi undersöker ämnet ur olika perspektiv. Vi ville utifrån berörda parter se hur respektive part förhåller sig till ämnet. Därför valde vi att intervjua två stora företag som hyr in personal (Grupp 1), två av dem största bemanningsföretagen (Grupp 2) samt två konsulter som arbetar har arbetat via bemanningsföretag (Grupp 3).

2.4.1 Grupp 1 – Ericsson och Sandvik

Vi valde att intervjua Göran Rosin på Ericsson i Gävle och Joakim Nyqvist samt Elin Mattson på Sandvik i Sandviken som är två av de största företagen i Gästrikland. De ligger också i framkant när det gäller inhyrning av personal från olika bemanningsföretag och var enligt oss de givna valen av företag att forska kring. Det faktum att de har hyrt in personal under en längre tid tyder på erfarenhet inom området. Valet av respondent och dennes befattning vid företaget utgick vi från de som är mest insatta i ämnet. Det föll sig därför ganska naturligt att intervjua personer med huvudansvar vad gäller personalfrågor hos de båda företagen.

2.4.2 Grupp 2 – Manpower och Lernia

Vi valde att intervjua två bemanningsföretag, Tommy Elofsson på Manpower och Ann-Louise Bergström på Lernia. Anledningen till att vi valde dessa företag var framförallt för att Ericsson och Sandvik under intervjun beskrev att dessa företag var de mest anlitade hos dem. För att få så bra och pålitlig information som möjligt valde vi att intervjua respektive chef på bemanningskontoren. Genom deras befattning i verksamheten och erfarenhet ansåg vi att de kunde bidra med en bra helhetsbild.

2.4.3 Grupp 3 – Konsulter

Ett perspektiv från arbetstagarens sida ansåg vi var viktigt för att knyta ihop säcken. Därför valde vi att intervjua konsulter för att ta reda på deras synpunkter och komma in djupare på ämnet. Valet av konsulter gjordes genom personliga kontakter, då vi själva hade kontakt med personer som arbetar/har arbetat vid Ericsson och Sandvik som inhyrd personal. Vi valde medvetet att intervjua konsulter från två olika bemanningsföretag för att få olika perspektiv. Dessa konsulter arbetade för Proffice och Uniflex.

¹² J. Backman (2008) - *Rapporter och uppsatser*

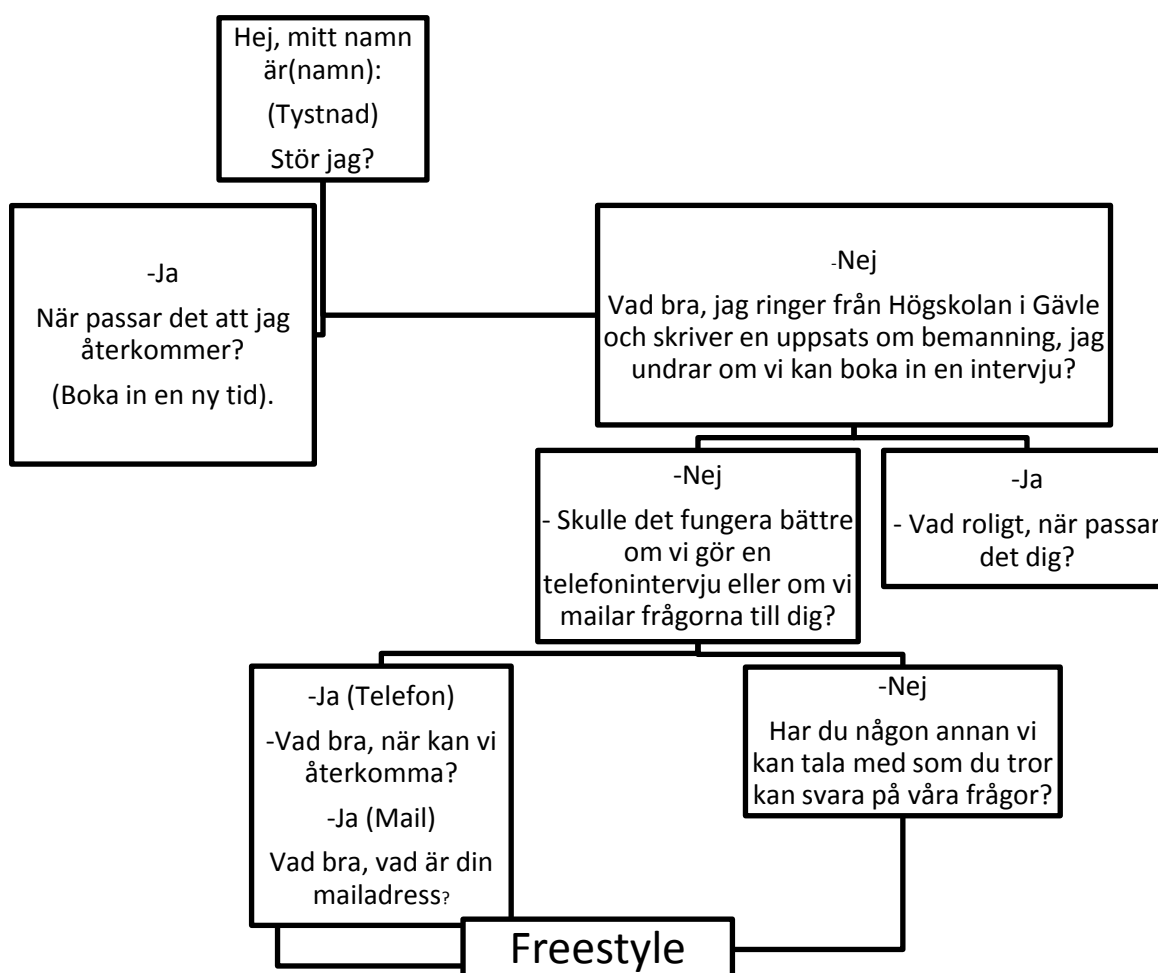
2.5 Intervjuer

2.5.1 Telefontechnik

Vi förberedde intervjuerna genom att först och främst utforma ett telefonmanus. Detta gjorde vi för att öka våra chanser till att få boka in en intervju med personen ifråga som vi ringer till. Tekniken går ut på att ställa upp tänkbara utfall och alternativ innan man ringer. Det finns fyra skäl till att skriva ett telefonmanus:

1. Ritualen: Skriva ned och öva på vad som skall sägas.
2. Tryggheten: Hjälper att komma ihåg vad som skall sägas.
3. Tydligheten: Undviker att samtalet går mot fel riktning.
4. För minnet: Bra att notera vad som sagts i samtalet.

Manuset kan illustreras på följande sätt: ¹³



Figur: Telefontechnik. Källa: Egen bearbetning

¹³ C. Forssell (2006) – 100 sidor för dig som hellre käkar taggtråd än kontakter kunder.

2.5.2 Intervjumetod

Valet av intervjumetod blev i ostrukturerad form där alla respondenter fritt fick tala om ämnet baserat på den egna referensramen. Till skillnad mot den strukturerade formen så har alltså den ostrukturerade formen inte bestämda svarsalternativ. Anledningen till att vi valde just den ostrukturerade formen var för att inte begränsa respondenten med hans eller hennes svar. För att få en djupare och bredare intervju ansåg vi därför att en ostrukturerad form var lämpligast där man får ett mer uttömmande svar på frågorna.

2.6 Analys

I vår analys har vi aktivt arbetat med att integrera vår teoretiska referensram med empirin, genom att jämföra de båda mot varandra. Detta för att se om den teoretiska referensramen överensstämmer med vad vi tagit del utav från empirin. Vi valde att återvända till empirin för att gå igenom svaren hos respondenterna ännu en gång för att upptäcka om vår tolkning av svaren ändrats. Detta gjorde vi genom att lyssna på inspelningarna av intervjuerna flera gånger. När vi upplevde att vi kommit fram till samma tolkning valde vi att påbörja analysen. För att ge ett så läsarvänligt arbete som möjligt valde vi att ha samma rubriker i analysen som vi använde i vår teoretiska referensram. Med hjälp av vår analys har vi sedan kunnat komma fram till vår slutsats.

2.7 Metod och källkritik

Vi började med att göra en omfattande litteratursökning. Det vi upplevde i samband med detta väldigt omgående var att det var väldigt svårt att hitta renodlade teorier kring ämnet personaluthyrning/inhyrning. Det har bidragit till att vi varit tvungna att använda oss av logiska tankegångar styrkt av andra relevanta teorier.

Våra val av respondenter på konsultsidan kan ha bidragit till att trovärdigheten på arbetet påverkats eftersom vi känner respondenterna sedan tidigare. Vi tror dock inte att arbetets trovärdighet minskat avsevärt om man ställer dessa intervjuer i proportion till helheten av studien.

När vi intervjuade respondenterna använde vi oss av en bandspelare, vilket kan ha medfört till att respondenterna varit mer restriktiva med sina svar och inte lika ”naturliga” och avslappnade. Vi valde också att skicka frågorna i förväg, vilket kan leda till att respondenterna förbereder sig så pass väl inför intervjufrågorna att de blir mindre spontana

och istället levererar färdiga svar. Vi ställde dock följdfrågor kontinuerligt under intervjun och tror inte att detta var ett större bekymmer.

Andra, mer generella problem, kan exempelvis vara missförstånd och feltolkningar från båda sidorna under intervjuerna. För att minska detta kunde vi ha använt oss av ytterligare en person som hjälpte oss att föra anteckningar och ställa frågor.

3 Teori och Referensram

I detta kapitel presenteras våra teorier som ligger till grund för analysen. Kapitlet inleds med lagar och förordningar för att ge läsaren en inblick på vilka regler som gäller vid anställning. Därefter redogörs intressanta begrepp som vi anser har en viktig koppling till studien, såsom humankapital, kompetens, motivation, lojalitet samt konjunkturteori.

Anledningen till att vi valt dessa teorier är för att de enligt vår uppfattning ger en bra plattform att stå på inför den fortsatta undersökningen. Det hjälper även läsaren lättare att förstå undersökningen i sin helhet. Humankapital och kompetens går hand i hand, liksom motivation och lojalitet. Företagets humankapital kan exempelvis öka i värde genom att ge stöd till kreativitet och innovation, som i sin tur förhoppningsvis leder till ökad motivation och lojalitet. Konjunkturteorin anser vi är viktig att ta upp och ge en förståelse kring, då bemanningsbranschen är väldigt konjunkturkänslig.

3.1 Lagar

3.1.1 LAS

LAS betyder Lagen om anställningsskydd. Det är denna lag som skyddar arbetstagare mot uppsägning och avskedanden. Lagen reglerar uppsägningstider, tidbegränsade anställningar samt hur besked om uppsägning skall skötas. Lagen gäller också på vilka typer av uppsägning som är giltiga. Denna lag är tvingande, men lagen kan kringgåas genom att avtala om kollektivavtal.¹⁴

3.1.2 Rekrytering

Trenden ser ut som sådan att företag anställer färre fasta tjänster och fler tidsbegränsade anställningar, vilket kommer leda till att tidsbegränsade anställningar kommer att öka även i framtiden. Den konkurrerande arbetsmarknaden har lett till att fler människor accepterar denna anställning till skillnad mot tidigare. Även om de flesta föredrar fast anställning.¹⁵

För att få den personal som behövs för uppdraget erbjuder många företag hög lön och förmåner av olika slag. Många företag har olika policys vid rekrytering enligt Bolman. Vissa företag framhäver attityd, kundfokus, intelligens, medans andra företag framhäver personal med hög motivation och engagemang bland annat. Detta skiljer sig dock mellan olika yrken.¹⁶

¹⁴ H. Gabinus Göransson (2009)- *Arbetslagstiftningen*

¹⁵ S. Ahrnborg Swenson (1997) – *Rekrytering i fokus*

¹⁶ L. Bolman (2005)– *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*

3.1.3 Uppsägning

Enligt LAS får en anställd inte sägas upp utan saklig grund. Saklig grund kan föreligga vid tre tillfällen, där det ena är arbetsbrist och det andra är personliga skäl. Den tredje grunden är pension.

Vid arbetsbrist kan det förekomma att företaget saknar pengar, omorganisation eller att de inte längre har arbetsuppgifter till den anställda. Vid uppsägning av arbetsbrist skall det ske i turordning, först in sist ut.¹⁷ Den som blir uppsagd har sedan företrädesrätt till återanställning. Detta gäller enbart om den anställda har arbetat ett år vid samma företag de senaste tre åren.

Vid personliga skäl kan det vara i fråga om misskötsel i olika form, dock måste uppsägningen vara sakligt grundad. Arbetsgivaren är skyldig att uppge skäl, skälet måste vara acceptabelt. Skälet måste också kunna bevisas, det räcker inte med rykten eller lösa antaganden. Sedan ska väsentlighetsbedömningen prövas, vilket menas med att arbetsgivarens intresse att upplösa anställningen ska vägas mot arbetstagarens intresse av att behålla anställningen. Det sista momentet är att arbetsgivaren skyldighet att överväga möjligheter att genomföra förändringar utan att säga upp arbetstagare.¹⁸ Det är väldigt svårt att säga upp en anställd för personliga skäl, uppsägning får heller inte baseras på händelser som arbetsgivaren har känt till i över två månader.

Tiden vid uppsägning är kortast en månad. Om den anställda har arbetat i mer än två år är uppsägningstiden två månader, och ytterligare en månad för varje tvåårsperiod. Den längsta uppsägningstiden är sex månader.¹⁹ Tidigare var det den anställdas ålder som var grund för uppsägningstiden. Enligt bestämmelser till 1997 års ändringar skall de äldre reglerna tillämpas på anställningsavtal som ingåtts före den första januari 1997.

¹⁷ C. Calleman (2000)– *Turordning vid uppsägning*

¹⁸ K. Källström (2006) – *Anställningsförhållanden*

¹⁹ L. Lunning (2002) – *Anställningsskydd*

Gamla regeln:

Ålder	Uppsägningstid
25	<i>2 månader</i>
30	<i>3 månader</i>
35	<i>4 månader</i>
40	<i>5 månader</i>
45	<i>6 månader</i>

Nya regeln:

Anställningstid	Uppsägningstid
>2	<i>2 månader</i>
>4	<i>3 månader</i>
>6	<i>4 månader</i>
>8	<i>5 månader</i>
>10	<i>6 månader</i>

3.1.4 Tidbegränsade anställning

Företag som använder sig av tidsbegränsad anställning är i behov av personal enbart i en särskild tidsaspekt. Det kan handla om säsongsanställning eller projektanställning. För att få anställa någon med en tidsbegränsning måste det tydligt framgå i kontraktet vilken tid anställning omfattar. Det måste även finnas en motiverad anledning till en tidsbegränsad anställning. LAS skyddar i första hand fast anställda. Tidsbegränsade anställningar kan få sin anställning uppsagd utan turordning och med kort uppsägningstid. LAS säger dock att om den anställda har arbetat i mer än två år på samma företag har denne rätt till en fast

anställning. En provanställning kan högst vara i sex månader och kan sägas upp utan motivering och uppsägningstid.²⁰

3.1.5 Kollektivavtal

Kollektivavtal kan träffas mellan en fackförening och en arbetsgivare. Avtalat skall vara skriftligt och verka om löner och andra anställningsvillkor. Kollektivavtal är det viktigaste instrumentet för reglering av anställningsavtal. Kollektivavtalen har många funktioner. Att uppnå bättre villkor för arbetstagare samt att minska konkurrens för arbetsgivare är några exempel.²¹

3.1.6 Sjuklön

När en anställd blir sjuk har denne rätt till sjuklön från sin arbetsgivare från första dagen och 14 dagar framåt detta enligt lagen om sjuklön. Den första dagen räknas som en karensdag. Alla anställda har rätt till sjuklön förutom de vars anställningstid sträcker sig under en månad. Dessa får sjuklön efter 14 dagar. Den ersättning arbetsgivaren betalar den anställde är 80 % av den förlorade inkomsten. Den anställde är skyldig att visa läkarintyg om sjukdomen sträcker sig längre än 7 dagar.²² Om en anställd blir sjuk inom fem kalenderdagar från att tidigare varit sjuk så anses den nya sjukperioden tillhöra den gamla, vilket innebär att någon ny karensdag inte godkänns. Efter 14 dagar så faller utbetalningen till den anställda till försäkringskassan och arbetsgivaren betalar då 15 % av försäkringskassans utbetalning.²³

3.2 Humankapital

Eftersom humankapital är en av organisationens viktigaste tillgångar var det viktigt att ta med detta i arbetet. Framgången beror på de anställdas kunskaper och förmågor. Det är utbildningen och kompetensen men även flexibiliteten som bidrar till att en organisation blir mer konkurrenskraftig.²⁴

Enligt Edvinson och Malone är all individuell förmåga, kunskap, skicklighet och erfarenhet hos företagets personal och ledning en omfattning av termen ”humankapital”. Även värderingar, kultur och filosofi inom företaget sammanhänger med benämningen.²⁵

²⁰ M. Glavå (2001) – *Arbetsrätt*

²¹ Ibid

²² Internetkälla nr 2

²³ Internetkälla nr 3

²⁴ G. Jones (2007)– *Organizational theory*

²⁵ L. Edvinsson & M. Malone (1998) – *Det intellektuella kapitalet*

Humankapital är i ständig utveckling samt förnyelse för att hjälpa företaget som ändamål. Organisationer lever idag i ett väldigt konkurrerande samhälle med krav av vinstmaximering och krav till överlevnad.

Att klara av detta måste organisationer inse att humankapital måste anpassas och förnyas efter den ständigt rörande omgivningen. Genom att fastna i gamla rutiner riskerar företags humankapital att minska i värde.²⁶

Företagets humankapital ökar i värde genom att ge stöd till kreativitet och innovation. Företag bör se över sitt kapital för att kunna satsa mer på humankapital som en betydelsefull källa.²⁷

Genom att på samma gång öka flexibiliteten och personalens kompetens skapas ett dilemma. Ska man i organisationen eftersträva flexibilitet genom nedbantad, deltidsarbetande och projektanställd personalstyrka? Eller skapar man lojalitet och engagemang genom att ge de anställda mer anställningstrygghet och fastlagda karriärvägar? Det är när organisationen och individerna inte passar som de motarbetas enderas syften.²⁸

Om passformen är god kommer bägge ha fördelar av detta. Individen får meningsfulla och belönade arbetsuppgifter medans organisationen får den kompetens och de arbetsuppgifterna för att nå framgång.²⁹

Humankapital är ett begrepp som knyter samman människor och organisationer. Människor och organisationer behöver varandra. Människor behöver inkomst och möjligheter till utveckling medans organisationer behöver idéer, energi och innovation.³⁰

3.3 Kompetens

Enligt Hansson har kompetens flera betydelser, det används i allmänhet för att beskriva en organisation eller en individs förmåga och skicklighet att utföra uppgifter eller att bedriva en viss verksamhet, det var därför viktigt att ta med detta i arbetet.³¹

²⁶ L. Edvinsson & M. Malone (1998) – *Det intellektuella kapitalet*

²⁷ Ibid

²⁸ L. Bolman (2005) – *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*

²⁹ Ibid

³⁰ Ibid

³¹ J. Hansson (2005) – *Kompetens som konkurrensfördel*

En medarbetares kompetens består medvetet men även omedvetet av förvärvande kunskaper och färdigheter. Kompetens är vad en medarbetar kan göra men inte alltid gör. Kompetens är även en förutsättning för att utföra en belägenhet eller att uppnå ett mål.³²

Ett företags kompetens är summan av medarbetarna. Kärnkompetens används ofta för att beskriva företags kompetens. Medarbetarnas kompetens är oftast det avgörande i företaget kärnkompetens. Kompetens inom företag har också utvecklats från att organisera produktion eller förvalta kapital till att attrahera kundrelationer och utveckla kundrelationer.³³

En användbar beskrivning av kompetens är kompetenshanden;

Kunskaper	Färdigheter	Erfarenheter, perspektiv	Värderingar, attityder	Kontakter, kontaktnät
•Veta fakta, kunna metoder.	•Kunna göra	•Lära av misstag och framgång.	•Vilja dela grundläggande synsätt.	•Kunna påverka andra, bygga relationer

Figur: Kompetenshanden. Källa: J. Hansson. (2005)

Kunskaper och färdigheter kan utvecklas genom studier, praktik, övning samt upplärning. Avgörande är företagets interna kompetensutveckling och utbildning av medarbetare. Genom att lära sig över sina misstag och framgångar får man erfarenhet. Det blir inget lärande utan återkoppling och eftertanke. Ett personligt kontaktnät kan vara en effektiv väg till kunskap och erfarenhet. Värderingar styrs till stor del av företagskulturen.³⁴

Det blir betydelsefullt att värderingarna är gemensamma med individens så arbetsuppgifter utförs på ett önskvärt sätt. Värdering är viktigt inslag till den enskildes arbetsuppgifter.

Kompetens är ett bredare begrepp än kunskap. De innehåller färdigheter som behövs och kontakter samt attityder som krävs för ett framgångsrikt resultat. Former till kompetensutveckling blir beroende på vilka delar som behöver förstärkas, vilken målgrupp som skall väljas. Affärsidé visar hur kompetensen ska byggas, genom exempelvis rekrytering.³⁵

³² J. Hansson (2005) – *Kompetens som konkurrensfördel*

³³ Ibid

³⁴ Ibid

³⁵ Ibid

3.4 Motivationsteori

Precis som för fast anställd personal så är motivation i arbetet nödvändigt för inhyrd personal. Motivationsteorier handlar om orsaker till olika beteenden. Människor intresserar sig för många olika saker och ting och engagerar sig i många olika aktiviteter. En generell motivationsteori ska i princip göra det möjligt att ordna alla dessa intressen, aktiviteter och mål.³⁶ Om arbetet tillmötesgår dessa kriterier så har det en väldigt god effekt på den inhyrda personalens prestation.

Kända motivationsteorier som vi kommer att gå in på i denna undersökning är Maslows behovshierarki, Frederick Herzbergs tvåfaktorsteori och McClellands prestationsteori. Dessa teorier tror vi företaget kan koppla till och säkerställa vilka behov den inhyrda personalen har samt hur de kan tillgodose dessa – både som grupp och individ.

3.4.1 Maslows behovshierarki

Teorin om behovshierarkin som Maslow införde har nästan blivit standard i läroböckerna.

Denna behovshierarki (även kallad för behovstrappa) går ut på att placera människors behov i fem huvudgrupper. Detta kan illustreras på följande sätt:



Figur: Maslows behovshierarki. Källa: J.F Backa. (2001)

1. Fysiologiska behov: Denna grundläggande grupp innehåller de fysiologiska behoven, såsom hunger, törst, sömn och sex.
2. Trygghetsbehov: Handlar om behovet att vara skyddad mot våld och faror samt trygghet för framtiden.
3. Behov av kärlek: Kan även tolkas som ”sociala behov”, d.v.s. behov av mänsklig närkontakt, gemenskap och tillhörighet.

³⁶ J.F. Bakka (2001) - *Organisationsteori*

4. Självhävdelsebehov: Människor har behov av självrespekt och respekt från andra. Det gäller dels behov av styrka, prestationsförmåga, oberoende, dels behov av prestige, erkännande, uppskattning och uppmärksamhet från andra.
5. Självförverkligande: Denna grupp kommer överst i hierarkin och handlar om att fritt få utveckla och uppnå så höga mål som möjligt; ”to become everything that one is capable of becoming.”

Huvudpoängen i modellen är, att när bestämda behov tillfredsställts dyker nya upp. Individen arbetar sig alltså upp steg för steg i hierarkin. Men det handlar inte om att växla upp från den ena nivån till den andra. Maslow understryker att det sker en gradvis övergång mellan nivåerna och att enskilda människor kan fastna på bestämda nivåer. För ett företag som vill motivera sin personal handlar det alltså om att kartlägga var i trappan personen befinner sig och uppfylla de behoven. Den högre nivån tillfredsställer inre behov medan den lägre nivån handlar om att tillfredsställa yttre behov.³⁷

3.4.2 Herzbergs tvåfaktorsteori

Tvåfaktorsteorin är en annan motivationsteori som psykologen Frederick Herzberg står bakom. Han hade grundligt satt sig in i den omfattande forskningen om sambandet mellan incitament, tillfredsställelse och arbetsprestation. Metoden för hans forskning gick ut på att utföra en intervjuundersökning av personer i olika typer av företag. Vid intervjuerna lades stor vikt vid utforskningen av kritiska händelser i de intervjuades karriär; tidpunkter då personerna hade starka upplevelser eller starka känslor i samband med arbetssituationen. Det kunde vara fråga om händelser och känslor av både positiv och negativ karaktär. Analysen av intervjumaterialet koncentrerades på följande huvudområden:

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Erkännande, uppskattning | 8. Ansvar |
| 2. Prestationsmöjligheter | 9. Företagspolitik – och struktur |
| 3. Möjligheter att växa i arbetet | 10. Arbetsförhållanden |
| 4. Befordringsmöjligheter | 11. Arbetets innehåll |
| 5. Lön | 12. Faktorer i privatlivet |
| 6. Mellanmänniska relationer | 13. Statusförhållanden |
| 7. Ledning | 14. Trygghet i anställningen |

Analysen av materialet visade att intervjupersonernas positiva känslor (känsla av framgång) var nära knutna till prestationer, erkännande, ansvar, arbetets innehåll och befordran. De

³⁷ J.F Bakka (2001) - *Organisationsteori*

negativa känslorna var knutna till de mera generella förhållandena i företagen: företagets allmänna policy, generella arbetsförhållanden, lön, ledning etc.

Herzberg drog slutsatsen att det finns två slags faktorer i arbetssituationen: *hygienfaktorer* (*externa faktorer*) och *motivationsfaktorer* (*inre faktorer*). Hygienfaktorerna påverkar graden av otillfredsställelse men kan inte utlösa motivation. Motivationsfaktorer påverkar graden av tillfredsställelse och utlöser motivation.

Hygienfaktorer:

Företagspolicy och administration
Ledning
Lön
Mellanmänskliga relationer (relationer med chefen, underordnade, medarbetare)
Personliga faktorer
Anställningssäkerhet
Status
Arbetsförhållanden

Motivationsfaktorer:

Prestation
Erkännande
Själva arbetet
Ansvar
Möjlighet att avancera
Möjlighet att utvecklas

Genomslagskraften i Herzbergs tvåfaktorsteori är bl.a. att den i princip är operationell, den har betydande praktiska implikationer om vad ledningen bör satsa på inom motivationsområdet.³⁸

Men den senaste forskningen har även visat kritik mot Herzbergs teori om denna delning. Man menar på att det kan finnas flera hygienfaktorer som kan ha motiverande effekt. Det kan alltså vara svårt att särskilja motivationsfaktorer från hygienfaktorer.³⁹ Lön är till exempel orimligt att placera enbart som en hygienfaktor.

³⁸ J.F Bakka (2001) - *Organisationsteori*

³⁹ U. Eriksson-Zetterquist (2006)- *Organisation och organisering*

3.4.3 McClelland prestationsteori

McClelland prestationsteori utgår från att alla människor har tre grundbehov:

- Behov av makt
- Behov av kontakt och samhörighet/tillhörighet
- Behov av prestationer

Människor med starkt behov av makt vill ha kontroll och kunna påverka andra och de siktar därför efter situationer som ger status och prestige. De är duktiga på att kommunicera och tycker om att tala i stora församlingar.

Människor med starkt behov av samhörighet eftersträvar att vara tillsammans med andra då de har ett stort behov av vänskap och att bli omtyckta och accepterade. Detta leder till att de undviker konflikter och kritik.

Människor med stort prestationsbehov vill göra saker bättre och annorlunda än tidigare. De är oftast resultatnriktade, kreativa och ställer upp krävande och väl genomtänkta mål för sig själva som de strävar efter att uppnå.⁴⁰

3.5 Lojalitet

Författaren Henning Bang betonar in sin bok att lojalitet är ett viktigt värde i de flesta företag. Han menar även att lojalitet kan ha olika uttrycksformer. Det kan röra sig om lojalitet till ägarna, till fackföreningarna, till kollegerna, till ledarna, till traditionerna eller till verksamhetens mål.⁴¹ Det var på dessa grunder vi upplevde att det var viktigt att ta med denna teori.

Bang poängterar dock att man inte får förväxla lojala medarbetare med så kallade ”ja-sägare”, anställda som bara nickar medhåll och säger ”ja” till allt som kommer uppifrån. Han menar på att det är nyttigt för företaget och dess omställning att få konstruktiv feedback från sina anställda. Detta kan vi även koppla till ett delmoment i boken där Bang berättar om tre olika sätt att förhålla sig till social påverkan; *foglighet*, *identifiering* och *internalisering*.⁴²

Foglighet handlar i princip om det vi skrivit om ovan, ”ja-sägare”. Foglighet uppstår när en individ accepterar påverkan av en annan individ eller en grupp för att han hoppas uppnå/undgå någon form av belöning/straff.

⁴⁰ U. Eriksson-Zetterquist (2006) - *Organisation och organisering*

⁴¹ H. Bang (1999) - *Organisationskultur*

⁴² Ibid

Personen ifråga säger helt enkelt det arbetsgivaren vill höra istället för att vara ärlig. Foglighet är det svagaste sättet att reagera på social påverkan. Den anställda är olojal men försöker framstå som lojal.

Identifiering innebär att en individ antar beteende, värderingar och normer från en annan person eller grupp för att detta ger en tillfredsställande ”självdefinierande” relation till denna person eller grupp. Relationen utgör en viktig del av individens självbild. Identifiering är starkare och mer permanent än foglighet, men inte heller här fortsätter normer, värderingar och beteenden att existera oberoende av andra personer i gruppen. Personalen blir alltså i det här fallet, till en viss grad, lojala inom företaget och dess verksamhet. Men samtidigt; om ett bättre erbjudande dyker upp från ett annat håll kan detta påverka lojaliteten mot företaget.

Internalisering föreligger när en individ accepterar de föreskrivna värderingarna, normerna och beteendet inom företaget eftersom de överensstämmer med vederbörandes (den anställdes) eget värderingssystem eller verklighetsuppfattning. Internalisering är det starkaste och mest permanenta sättet att reagera på social påverkan. Lojaliteten är så pass hög att om andra, bättre, erbjudanden skulle dyka upp så skulle personerna i princip kunna tacka nej till dessa.

Kontentan av dessa tre förhållningssätt är att individerna inom företaget påverkas olika mycket och reagerar på olika sätt beroende på vilken situation de befinner sig i. Värderingar, normer och beteenden är faktorer som vägs in.⁴³

Anställda som känner sig betydelsefulla, stolta och uppskattade stannar i allmänhet längre på sin arbetsplats och är mer lojala mot sitt företag.⁴⁴

3.6 Konjunkturteori

Vid konjunktur nedgång och uppgång kan personalstyrkan hos företag förändras radikalt. Det är därför viktigt att behandla konjunkturteori i detta arbete. När man talar om konjunktur så syftar man på en ekonomisk välfärd i ett samhälle med avseende på framförallt kapacitetsutnyttjande, arbetslöshet, tillväxt och inflation. Detta tillstånd går igenom olika cykler som kallas för hög – och lågkonjunktur. En uppåtgående trend tyder på en högkonjunktur och en nedåtgående tyder på en lågkonjunktur.⁴⁵

⁴³ H. Bang (1999) - *Organisationskultur*

⁴⁴ J. Barsky & L. Nash - *Employee satisfaction tied to emotions, company beliefs*

⁴⁵ O. Blanchard (2008) - *Macroeconomics*

3.6.1 Högkonjunktur

Vid en högkonjunktur är det en stor efterfrågan på varor och tjänster vilket innebär att näringslivets produktion är hög. När företagen till en början ökar sin produktion använder de alla maskiner och den personal som de redan har, vilket gör att produktiviteten ökar. Efter ett tag vill de investera i fler maskiner och anställa mer personal vilket gör att investeringarna och sysselsättningen ökar, samt att arbetslösheten sjunker. När ekonomin har gått på högvarv under en tid och alla produktionsmedel är fullt utnyttjade kan det bli brist på insatsvaror. För att komma förbi detta bjuder företagen över varandra genom att betala allt högre priser och allt högre löner, vilket i sin tur leder till en högre konsumtion och att välfärden i samhället ökar. Den allmänna prisnivån pressas upp vilket bland annat orsakar inflation.⁴⁶

3.6.2 Lågkonjunktur

Till skillnad mot högkonjunktur som vi skrivit om ovan så handlar lågkonjunktur, tvärtom, om att den totala efterfrågan på varor och tjänster är lägre än vad som skulle kunna produceras. När orderna inte kommer in får företagen svårt att behålla sina anställda vilket leder till att arbetslösheten ökar. Eftersom efterfrågan är låg minskar också ofta inflationen. Ibland kan det till och med hända att prisnivån sjunker, vilket kallas deflation. En lågkonjunktur med minskade BNP under en längre tid kallas recession. En extremt kraftig och långvarig nedgång kallas depression.⁴⁷

⁴⁶ Internetkälla nr 4
⁴⁷ Ibid

4 Empiri

I detta kapitel beskriver vi de företag vi valt att studera samt kort fakta om respondenterna. Baserat på intervjuerna följs detta sedan av en redogörelse av det inhämtade materialet.

4.1 Ericsson

Ericsson är den ledande leverantören av utrustning och tjänster till telekomoperatörer i hela världen. Ericsson är marknadsledande inom 2G och 3G och är störst i världen inom drift och underhåll av mobilnät. En position som gett bolaget förtroendet att ansvara för driften av nät med drygt 185 miljoner användare. Bolagets erbjudande omfattar fullständiga infrastrukturlösningar för såväl fast och mobil telefoni samt bredband. Dessutom erbjuder Ericsson lösningar inom multimedia för operatörer, företag och utvecklare. Genom det samägda bolaget Sony Ericsson får världens mobilanvändare tillgång till telefoner med alla de senaste funktionerna. Med verksamhet i 175 länder och fler än 70 000 anställda. Ericsson hade en intäkt under 2007 på 188 miljarder kronor. Ericsson grundades 1876 och har sitt huvudkontor i Stockholm.⁴⁸

Ericssons verksamhet i Gävle är en av Gävles största arbetsgivare och är en del av Ericssonkoncernen och ingår i affärsenheten Access med ansvarsområde från produktutveckling till kundleveranser. Fabriken har 700 fastanställda och 270 inhyrda som tillverkar radiobasstationer. I Ericsson-fabriken industrialiserar man även de flesta nya produkter som tas fram inom Accessenheten. De hanterar även alla ändringar och kontrollerar införande till produktion i sin egen fabrik i så väl deras andra verksamheter världen över.⁴⁹

Intervjun genomfördes med Göran Rosin på Ericsson i Gävle. Göran har tidigare varit produktionschef, projektchef och jobbar idag som Human Resource Delivery på Ericsson. Det innebär att det är han som bestämmer hur mycket personal som behövs och fattar beslut.

Varje torsdag går han igenom med cheferna hur mycket personal som behövs till nästkommande vecka, eftersom de får in leverantörsordrar vid den tidpunkten. Ericsson i Gävle tillverkar nämligen inte mot lager. Han betonar därför vikten med att ha flexibel personal, så att de kan anpassa personalstyrkan efter behoven. Annars har de en massa personal som inte har några arbetsuppgifter.

⁴⁸ Göran Rosin, Human Resource Delivery, Ericsson Gävle.

⁴⁹ Ibid

Han poängterar även att det är viktigt att hyra in personal. Det är något som de har gjort länge, vilket även har fungerat väldigt bra. Från kollektivsidan hyr Ericsson in personal från:

- Manpower
- Lernia
- Proffice
- Adecco
- Uniflex

Från tjänstemannasidan hyr Ericsson in personal från:

- Poolia
- Adecco
- Proffice

Det är viktigt att hyra in personal från olika rekryteringsbolag för att kunna vara flexibla och pressa priser genom att lämna ut offerter och kunna jämföra. Ericsson får inte använda sig av bara ett rekryteringsbolag och det är upp till varje chef att bestämma vilka, berättar Göran. Anledning att de använder olika rekryteringsbolag vid tjänstemannasidan och kollektivsidan är för att de är specialister på olika områden. Kraven på rekryteringsbolagen är väldigt höga. Ericsson har till exempel jourkrav mellan 05:00- 23:00. Detta innebär att bemanningsföretagen ska vara tillgängliga mellan dessa tider och kunna hyra ut en konsult vid behov.

”Tillgänglighet är väldigt viktig. Men även erfarenhet och kompetens är några utav de kraven vi har på rekryteringsbolagen”

Utbildningen på Ericsson är densamma för fastanställd som för inhyrd personal. Utrymning, brand och säkerhet är en obligatorisk utbildning, detsamma gäller introduktionsutbildningen där de får gå igenom hur Ericsson jobbar och vad Ericsson står för vid till exempel miljö, regler och riktlinjer.

Göran förklarar att den största anledningen till att de hyr in personal är för att kunna vara flexibla.

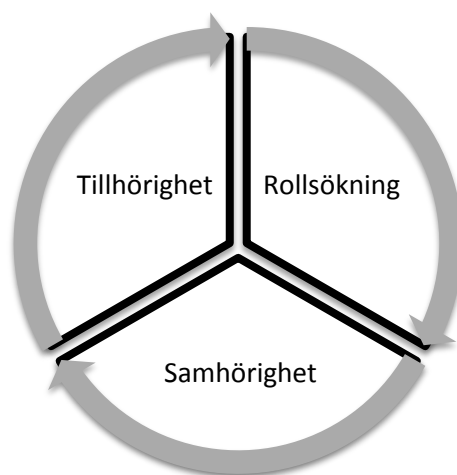
”Volymerna i produktionen skiljer sig åt och därför är det viktigt att kunna anpassa sig när volymerna går upp och ned”

I våras hyrde Ericsson in cirka 50 konsulter från olika rekryteringsbolag och det är väldigt få, när de hade som mest för några år sedan hyrdes det in ca 500 konsulter från olika rekryteringsbolag.

När vi frågade Göran om det fanns en optimal procentsats mellan inhyrd personal och fastanställd så blev svaret ja, men den procentsatsen fick han inte uttala sig om. Konjunkturen har haft en liten prägel det senaste året, men han nämner vidare att det troligtvis inte gjort en skillnad i personalstyrkan då de inte har drabbats särskilt hårt. Vidare berättar Göran att de inte hade fastanställt fler även om det varit högkonjunktur.

När Ericsson ska fastanställa är det en stor fördel om de arbetat som inhyrd personal tidigare. Eftersom de då får en bra uppfattning om personen där den sociala delen spelar en stor roll. Sedan beror det också på arbetsuppgiften där det kan vara vissa språkkrav eller tekniska krav, berättar Göran.

Ericsson går igenom en installationsprocess när de ska anställa:



Figur: Modell på installationsprocessen. Källa: Göran Rosin, Ericsson

Modellen visar hur en grupp fungerar, från första fasen som är tillhörighet till den sista som är samhörighet.

- Tillhörighet; Här försöker människor lära känna varandra i gruppen.
- Rollsökning; Här försöker människor i gruppen dela in sig i olika roller. Där alla i gruppen får en unik roll.
- Samhörighet; Det är här en grupp vill hamna, här är gruppen perfekt. Alla vet sina roller och respekterar dels sig själva och varandra.

Om det kommer in nya människor i gruppen börjar cirkeln om igen från första fasen.

Alla Ericssons evenemang och faciliteter såsom gymhuset samt andra aktiviteter är öppna för såväl de fastanställda som inhyrd personal. Göran berättar att detta är viktigt för att de inhyrda ska känna en större samhörighet med Ericsson.

En risk med att använda sig av inhyrd personal menar Göran är när de kan bli beroende av en viss konsult med kärnkompetens. En annan risk är konflikter mellan människor eftersom det är så pass stor rotation på inhyrd personal.

Prestationerna mellan inhyrd personal och fastanställda skiljer sig inte nämnvärt åt. Göran berättar att det inte är sämre med inhyrd personal utan tvärtom.

”På vissa platser är konsulten mer entusiastisk att göra ett bra jobb eftersom de strävar efter en fastanställning, och jobbar då hårdare än de fastanställda”

En nackdel med att hyra personal är att det kan kosta mer. Kostnaden skiljer sig åt mellan tjänstesidan och kollektivsidan, skillnaden i kostnad är mindre på tjänstesiden. På frågan om motivationen skulle sänkas eftersom den inhyrda personalen inte har en säker anställning är inget de ser, förklarar Göran.

Ericsson har krav på prestation och att de måste vara motiverade på arbetet för att få fortsatt förtroende. Den inhyrda personalen har även årliga dialoger med rekryteringsföretaget de representerar om Ericsson som arbetsgivare. De har även möjlighet att ge anonym feedback. Lojaliteten finns hos den inhyrda personalen tycker Göran, dock finns det alltid undantag. Avslutningsvis är Ericsson väldigt nöjda med den inhyrda personalen.

4.2 Sandvik

Sandviks verksamhet baseras på ett unikt kunnande inom materialteknik. Detta har gett dem en världsledande position inom tre huvudområden:

- Verktyg i hårdmetall och snabbstål för metallbearbetning samt ämnen och komponenter i hårdmetall och andra hårda material.
- Maskiner och verktyg för bergavverkning.
- Rostfria och höglegerade stål, specialmetaller, motståndsmaterial samt processsystem.

För att skapa grogrund för en fortsatt kontinuerlig, stark expansion är verksamheten koncentrerad på tre kärnområden.

- Affärsområdet Tooling är huvudsakligen inriktat på verktyg och verktygssystem för metallbearbetning. Stora kunder är till exempel världens bil- och flygindustrier.
- Mining and Construction är specialiserat på maskiner och verktyg för bergbearbetning. Dessa används i gruvor och på anläggningsarbeten över hela vårt klot.
- Inom Materials Technology utvecklas främst produkter i rostfria stål, speciallegeringar samt värmematerial och processsystem. Kunderna återfinns inom de flesta industrisegment.⁵⁰

Vi genomförde en intervju med Joakim Nyqvist, HR-chef och Elin Mattson, HRA (Human Resource Adviser). Elin stödjer Joakim och de övriga cheferna med personalfrågor. Båda arbetar inom affärsområdet SMC, Sandvik Mining and Construction.

På SMC hyr de in personal främst till produktionen. Men de strävar även att i en större omfattning hyra in till tjänstemannasidan. Antalet egen personal uppgår till 280 personer medan inhyrd personal rör sig kring 15 personer. De bemanningsföretag som Sandvik valt att arbeta med är främst Lernia och Uniflex. Anledningen till detta är för att de är mer inriktade mot verksamheten inom Sandvik och metallindustrin. Dock har de en ambition att i större utsträckning använda andra bemanningsföretag och har därför ett samarbete med Manpower, Academic Work och Proffice. Tanken är att om de inte kan få den kompetens de behöver från Lernia eller Uniflex kan de vända sig till dessa istället.

Huvudkriterierna man ställer till bemanningsföretagen är följande:

- Pris
- Leveranssäkerhet
- Kvalitet
- Intresse och kunskap att utveckla och samarbeta med Sandvik
- Flexibilitet

⁵⁰ Joakim Nyqvist (HR-chef) och Elin Mattson (HRA), Sandvik

Dessa kriterier lades som grund inom Sandvik när man skickade offerter till de olika bemanningsföretagen och på det sättet visste man vilka man ville samarbeta med.

Själva rekryteringsprocessen skiljer sig lite när man ska anställa respektive hyra personal, dock är den tekniska introduktionen detsamma, förklarar Joakim.

”Vi har ett kompetenskrav som ställs till bemanningsföretaget, såsom färdigheter, erfarenheter och utbildning på den personen vi söker ska ha. Bemanningsföretagets uppgift är då att säkerställa detta”

Fremsta orsaken till att de hyr in personal är flexibiliteten. Detta återkom regelbundet och betonades under hela intervjun. Att kunna hyra in personal vid behov och samtidigt kunna säga upp dem på kort varsel ser de som något väldigt positivt då det sparar en massa tid och inte är lika omständigt som vid en riktig anställning. Ytterligare faktorer som bidrar till att de hyr in personal är bland annat kompetens och produktivitet. Vid behov av kompetens till en speciell arbetsuppgift eller en viss period, berättar Joakim att de kan vända sig till bemanningsföretaget. Bemanningsföretagen kan då uppfylla detta behov väldigt smidigt – återigen; flexibilitet.

Elin Mattson berättar vidare att produktivitet också är en utmärkande faktor. Cheferna på Sandvik har märkt att de inhyrda har en tendens att jobba lite hårdare och vara mer produktiva än de fastanställda. Detta tror Elin och Joakim främst beror på att de hänger lite löst och att de är medvetna om att de kan bli uppsagda inom kort varsel. De jobbar då lite mer effektivt i förhoppning om att bli oumbärliga för företaget och på det sättet få jobba kvar en längre tid i strävan om att få en fastanställning.

Det uppskattas även att den inhyrda personalen har erfarenheter, idéer och tankar från andra verksamheter. Det bidrar till utveckling och alla vinner på det, säger Joakim.

Ytterligare en stor fördel är möjligheten till att fastanställa inhyrd personal vid behov. Både Joakim och Elin berättar att den inhyrda personalens tid i företaget blir som en provanställning där cheferna på ett bra sätt kan få en uppfattning kring hur respektive person arbetar. Om de sedan gör ett bra jobb finns stora möjligheter att de går över till en fast anställning vid rekryteringsbehov.

Rent historiskt, vad gäller trenden att hyra in personal, berättar Joakim att det har varit en kontinuerlig stark uppgång sedan flera år tillbaka. Men sedan ett par månader tillbaka har det varit en stark nedgång. Han poängterar dock att den dåliga konjunkturen inte har haft så stor påverkan som man generellt kan tro. Även vid högkonjunktur hyr de in personal via bemanningsföretag istället för att anställa. Detta gör de på grund av de fördelar som inhyrningssystemet medför, såsom flexibilitet, produktiviteten hos de inhyrda och kompetensbehovet.

Vid frågan om det fanns några risker med att överhuvudtaget hyra in kompetens gavs det delade meningar. Initialt ansåg både Joakim och Elin att de bara såg positiva effekter och kunde inte se några baksidor med att hyra in personal. De nämnde dock efter en stunds funderande att det möjligtvis kunde urholka kulturen i företaget. Detta för att de inhyrda inte är lika insatta och medvetna om den rådande företagskulturen. Ytterligare en risk som de kunde se var en ökning av stressnivån hos de fastanställda. Elin utvecklar detta och berättar att med anledning av att den inhyrda personalen har en tendens att arbeta mer produktivt kan de fastanställda känna mer press på sig och därmed få en ökad stressnivå. Till helheten sett så har de dock mestadels upplevt fördelar med att hyra in personal.

Planer har funnits på att göra mätningar där man jämför den fastanställda och den inhyrda personalen, till exempel att ha ett skift med bara inhyrd personal och ett skift med bara anställd personal berättar Elin.

Kostnadmässigt och vad som lönar sig bäst rent ekonomiskt vad gäller inhyrd personal kontra egen personal är detta kostnadsneutralt, enligt Joakim. Det är ingen större skillnad. Det som kan skilja sig lite är att Sandvik står för kostnader för till exempel rehabilitering, kompetensutveckling och dylikt för den egna personalen. Medan den inhyrda personalen får vända sig till bemanningsföretaget vid sådana behov. Vad gäller ansvaret vid sjukdom och ledighet sköts detta från båda sidorna, men huvudansvaret ligger hos bemanningsföretagen; då det är dem som är arbetsgivarna.

Arbetsvillkoren mellan den egna och inhyrda personalen skiljer sig inte väsentligt mycket. Dock kan vissa förmåner skilja sig en aning. Den inhyrda personalen får till exempel inte medverka i vissa företagsaktiviteter, såsom julbord. Detta har man enbart för egen personal i

Sandvik och den inhyrde får istället medverka på bemanningsföretagets aktiviteter. Även en förmån som till exempel företagshälsovård ges enbart till den egna personalen.

Detta leder oss automatiskt till frågor om motivation och lojalitet. Elin och Joakim anser att de varken har eller upplever några problem med vare sig motivation eller lojalitet hos den inhyrda personalen. Detta tror de beror på att det är en viss personlighet som söker sig till bemanningsföretag och som trivs med den anställningsformen, berättar Joakim.

”Det är öppna kort som gäller och de vet vad de får”

Joakim utvecklar detta och tillägger även att specifika förmåner och liknande inte upplevs som avgörande för en inhyrds motivation och lojalitet inom Sandvik. Han tycker snarare att det handlar om att kunna identifiera sig med företaget och känna sig trygg med den stämningen som råder inom verksamheten, vilket Joakim och Elin upplever att de inhyrda på Sandvik gör.

Varken Joakim eller Elin ser några anledningar till att sluta hyra in personal i framtiden och kommer alltså att fortsätta med det så som det ser ut i dagsläget. Deras ambition är att ha en personalstyrka som består av 80 % fastanställda och 20 % inhyrd personal. Initialt var cheferna lite skeptiska till att hyra in personal överhuvudtaget, säger Joakim. Men detta vände väldigt snabbt när de upptäckte fördelarna och idag vill merparten av cheferna arbeta i större omfattning med bemanningsföretag.

4.3 Lernia

För att få en bredare insyn på hur bemanningsföretag ställer sig till våra frågor har vi valt att intervjua Ann- Louise Bergström från Lernia. Ann- Louise arbetar som platschef på Lernia i Gävleborg och Dalarna. Hon har arbetat på Lernia i två år. Antalet anställda på Lernia i Gävle uppgår till fem fastanställda och ett sjuttioal konsulter.

Lernia har som krav att erhålla en kravprofil från det anlidade företaget innan de startar en rekryteringsprocess. I kravprofilen skall det ingå vilka/ vilken kompetens den anlidade konsulten skall besitta. Detta för att Lernia ska undvika att leverera fel kompetens till det anlidade företaget. Ett annat krav är att Lernia alltid utgår från en genomsnittslön, vilket

innebär att de undersöker vilken lön andra konsulter har för samma yrke och räknar ut medianen.

Ytterligare ett krav Lernia ställer är att varje konsult skall ha en introduktionsutbildning när de anländer till ett nytt arbete.

När Lernia ska rekrytera så använder de en databas där det finns tusentals profiler, där folk lagt upp sin profil via internet. Lernia brukar även annonsera och söka via arbetsförmedlingen. Även rekommendationer från andra konsulter är användbara berättar Ann- Louise. De söker först upp en kunskap hos en person för att sedan se om det finns tidigare erfarenheter.

Utifrån anställningsintervjun kan de sedan se om personen i fråga uppfyller de kriterier som behövs för arbetsuppgiften samt dennes personliga värderingar och sociala förmåga.

Anledningen till att företag hyr personal är enligt Ann- Louise för att skapa en flexibilitet.

”Nya människor är mer produktiva på arbetsplatsen, de är mer ifrågasättande än äldre personal och detta kan bidra till att fler på arbetsplatsen följer efter och tillsammans höjer produktiviteten”

Bemanningsföretag är väldigt konjunkturberoende. Det är den första branschen som känner av en eventuell hög/ lågkonjunktur, enligt Ann- Louise.

För att få motiverade konsulter och en hög lojalitet hos konsulter är det väldigt viktigt med tydlighet. För att jobba som konsult berättar Ann-Louise att de måste förstå vilka förutsättningar som gäller, till exempel att Lernia är arbetsledaren och att de anlitar företaget är arbetsledaren och att säkerheten med att få en fast inkomst varje månad kan variera.

Lernia anordnar även aktiviteter och evenemang till deras konsulter, detta för att skapa en relation till företaget. De åker också till de anlitar företagen minst en gång i veckan och undersöker om allt fungerar som det ska med konsulterna och fånga upp frågor som konsulterna kan ha. Kontoret är även det öppet för alla konsulter att vända sig till vid eventuella frågor. Det viktigaste, enligt Ann- Louise, är dock att rekrytera människor som kan arbeta med dessa villkor. Om Lernia lyckas med det så är det ingen risk med att hyra ut personal.

Vid sjukdom och ledighet är det varje konsultchef som har ansvaret. På vissa arbetsplatser där de fastanställda hos de anlitate företaget har subventionerad lunch och andra förmåner så erbjuder Lernia samma villkor till deras konsulter – för att skapa större trivsel på arbetsplatsen. Detta gäller dock enbart till de större anlitate kunderna berättar Ann- Louise. Lernias konsulter går under bemanningsavtalet vilket innebär att de har två veckors uppsägningstid. Har de arbetat hos Lernia i ett år måste de fastanställa dem. Då gäller villkoren enligt LAS, berättar Ann- Louise.

4.4 Manpower

Genom att intervjua bemanningsföretag får vi en ytterligare synvinkel på ämnet. Vi valde därför att intervjua Tommy Elofsson från Manpower. Tommy arbetar som affärsområdeschef på Manpower i Gävleborg och Dalarna sedan tio år tillbaka.

Antalet anställda på Manpower i Gävle uppgår till 15 personer som arbetar internt och ungefär 300 personer som arbetar som konsulter – det vill säga personal som hyrs ut.

Företag ställer oftast olika kriterier på bemanningsföretagen när de ska hyra in personal, till exempel kompetenskrav, utbildningskrav och erfarenhetskrav. Tommy betonar att detta inte bara görs från ena hållet. Även Manpower ställer vissa kriterier som företaget bör uppfylla, bland annat ska det vara en godkänd och trivsamt arbetsmiljö.

”De inhyrda ska känna att företaget bryr sig om dem på samma sätt som de bryr sig om de fastanställda.”

Manpower för även diskussioner med företaget om eventuella utbildningsbehov som den inhyrde har och som företaget bör erbjuda.

Manpower agerar främst mot marknaden vid rekrytering – beroende på hur stor efterfrågan är hos företagen påverkar detta i sin tur Manpowers anställningar av konsulter.

När vi ställde frågan om varför Tommy tror att företag väljer att hyra in personal stämde svaret ungefär överens med Sandviks och Ericssons svar på varför de väljer att hyra in personal. Tankegångarna är detsamma; flexibilitet, mindre kostnader, speciell kompetensbehov och lättare att säga upp inhyrd personal. Tommy nämner även att för ett företag som till exempel Ericsson som jobbar väldigt mycket mot kundorder kan bemanningsföretag komma till en stor nytta.

”Vid höga arbetstoppar kan företaget hyra in så många konsulter som behövs vid en specifik period och därefter säga upp ett antal konsulter när ordervolymen minskar.”

Han tillägger även att många företag som de har ett samarbete med använder bemanningsföretag som en väg till att fastanställa personal i framtiden. Genom att hyra in personal har företaget en möjlighet att se vad de går för. Vid rekryteringsbehov väljer man oftast sedan att anställa någon eller några av de inhyrda som företaget känner att de är nöjda med.

Trenden att hyra in personal har haft både sina upp – och nedgångar, berättar Tommy. Han ritar en kurva där han illustrerar hur det har sett ut de senaste 20 åren. Här framgår det att det var en stark uppgång ända fram till 1991-1992, då Sverige drabbades av en ekonomisk kris. Efter några år började det dock återhämta sig och en uppgång i bemanningsbranschen var återigen märkbart. Den positiva kurvan har fortsatt stadigt.

Vändningen kom slutet av 2008 då det ännu en gång började stagnera kraftigt, vilket Tommy tror har med lågkonjunkturen att göra. Han poängterar dock att stagnationen inte var lika långvarig som det tidigare fallet vid år 1991-1992. Redan i september år 2009 har Manpower nämligen börjat märka av en uppgång igen.

Vad gäller utbildningskraven på de inhyrda så säger Tommy att utbildningen hos de inhyrda oftast inte är det väsentliga hos företagen, förutsatt att inte en speciell kompetens krävs. Det viktigaste som Manpower tar hänsyn till och som Tommy anser att de delar åsikt med det anlåtande företaget, är att den sociala kompetensen hos de inhyrda överväger vad personen har för utbildning.

”Vi ska i grova drag fördela kraven på 60 % social kompetens och 40 % på att de ska ha rätt utbildning”

Motivationen hos de inhyrda upplever inte Tommy att de haft problem med. Han menar bland annat att villkoren för de inhyrda är minst lika bra som för de fastanställda i företagen. Bland annat så har Manpowers konsulter rätt till minst 133 arbetstimmar i månaden. Efter sex månaders provanställning övergår detta sedan till fastanställning hos Manpower. Manpower har även regelbundna uppföljningar med personalen för att gå igenom deras personliga utveckling. Precis som företagen har olika aktiviteter för den egna personalen för att visa sin uppskattning så har även Manpower detta för sina konsulter. Tommy förklarar vidare att

konsulterna är medvetna om vilka förutsättningarna är när de väl börjar på Manpower. Det skapas därför inga andra förväntningar utöver det man kommit överens om.

Vid sjukdom och ledighet är det Manpower som hanterar detta som sedan vidareinformerar till företaget där konsulten arbetar.

4.5 Konsult Proffice.

För att få en inblick på hur konsulter ställer sig till ämnet om att vara uthyrd personal valde vi att intervjua Andreas Mihic. Han har arbetat på både Ericsson i Gävle och Sandvik i Sandviken som uthyrd konsult. Hans arbetsuppgifter var olika uppgifter i produktionen på kollektivsidan hos båda företagen.

Andreas arbetade på dessa företag 2005-2007, han arbetade i ett år på Ericsson och en sommar på Sandvik. För att få arbeta på dessa företag behövdes ingen utbildning, utan snarare att kunna ge ett gott första intryck på anställningsintervjun hos bemanningsföretaget. Det är viktigt med social begåvning, betonar Andreas.

Processen när han började arbeta var likadan på Ericsson som Sandvik. Först fick han en introduktionsutbildning i säkerhetsrutiner. Sedan blev han upplärd första veckan och fick då jobba nära en erfaren medarbetare, för att sedan arbeta självständigt.

På frågan varför han tror att företag hyr in personal så svarade han att det var billigare och lättare, med anledning till att inhyrd personal lättare kan göras av med om volymer och produktionen minskar.

”Det var viktigt att prestera, jag visste att jag kunde ryka inom två veckor om jag inte skötte mig.”

Det är därför viktigt att visa sig i framkant och ha en god relation med företagen. Han berättade dock att han inte arbetade hårdare än vad som behövdes. Detta skulle leda till att han skulle få ännu mer att göra. Att cheferna skulle kräva att de arbetade ännu hårdare. Det var därför viktigt att kunna hålla en viss balans. Han berättar också att han inte hade jobbat hårdare om han hade varit fastanställd.

Osäkerheten av att han kunde förlora jobbet var inget som påverkade arbetet berättar Andreas. Man är så fokuserad på det man ska göra att man inte hinner reflektera över det, förklarar han.

Dock är lojaliteten inte så omfattande. Han berättar att han sökte en del andra jobb under tiden han arbetade för att få ett mer stabilt arbete.

Vid sjukdom och ledighet var det bemanningsföretaget som hade ansvaret. Han var dock tvungen att meddela Ericsson och Sandvik också. Arbetet hos Sandvik var endast i tre månader och avslutades efter sommaren.

Arbetet hos Ericsson varade i ett år och med anledning till att bemanningsföretag har som skyldighet att fastanställa efter ett år fick Andreas sluta.

4.6 Konsult Uniflex

Vi har valt att intervjua Joa Elfsberg som har arbetat som konsult vid Uniflex i Gävle. Hon arbetade som uthyrd konsult på Ericsson i Gävle och tillverkade radiobasstationer. Joa arbetade på Uniflex i sammanlagt sex månader år 2006. Arbetsuppgifterna hos Ericsson krävde ingen utbildning. Det är viktigare att kunna presentera sig själv på ett bra sätt, berättar Joa.

På Ericsson får de inhyrda en introduktionsutbildning i säkerhet, sedan får de en handledare första veckan för att lära sig arbetsrutinerna. Joa berättar dock att hon började arbeta redan efter tre dagar. På frågan om varför hon tror att Ericsson väljer att hyra in personal istället för att anställa svarar hon att det mest handlar om produktionen.

”De tillverkar inte mot lager och måste då kunna anpassa personal efter ordena. De hyr in personal veckovis.”

Vad gäller lojalitet och motivation berättar Joa att hon visste vilka villkor som gällde när hon sökte jobbet som konsult – det är inte ett säkert arbete. Hon fick exempelvis reda på om det fanns arbete nästkommande vecka varje fredag. Anledningen till att hon slutade var för att det var ett för osäkert jobb. Bemanningsföretaget befann sig aldrig på hennes arbetsplats under den tid hon arbetade. Det var hennes ansvar att förvalta relationen med Ericsson. Det är då väldigt svårt att få lojalitet till bemanningsföretaget. Det var även svårt att få ett starkt band till Ericsson eftersom majoriteten bestod av inhyrd personal samt att det var en väldigt stor rotation på den inhyrda personalen, vilket bidrog till att en stark företagskänsla uteblev.

”Många som arbetar som inhyrd konsult ser det som en tidsbegränsad anställning då många vill tjäna pengar under en viss period för att kunna resa, vilket ofta var fallet.”

Ericsson behandlar inhyrda konsulter som fastanställda, alla får vara med på företagsaktiviteter. Joa berättar att det till viss mån var sämre att vara fastanställd, då de alltid fick de tuffaste passen och att de hade sämre lön. Dock upplevdes det som om de fastanställda höll ihop mer förklarar Joa.

Varje vecka berättar Joa att de hade ett tavelmöte där det framgick hur mycket som ska produceras. Något Joa snabbt fick lära sig var att aldrig klara budget eftersom de då skulle få ännu mer att göra eftersom budgeten då skulle höjas. Det ultimata är att vara nära budget men att inte klara av den. Hon gjorde det som krävdes men inte mer.

5 Analys

I detta kapitel analyserar vi intervjuresultaten med den teoretiska referensramen som underlag. Detta för att kunna dra slutsatser kring studien; som presenteras i nästa avsnitt.

5.1 Humankapital

Enligt Edvinsson och Malone är humankapital i ständig utveckling, detta till följd av det allt mer konkurrenskraftiga samhället. För att klara av detta måste organisationer inse att humankapitalet måste anpassas och förnyas efter omgivningen.⁵¹ Detta talade Joakim på Sandvik och Göran på Ericsson om och på vilket sätt det var viktigt att kunna hyra in personal när behovet ökar och kunna minska på personalstyrkan när behoven minskar. Detta för att kunna vara flexibla. Flexibilitet var något som nämndes i samtliga intervjuer. Konsulterna Joa och Andreas intygade detta, då de blev meddelade om det fanns pass att arbeta tidigast veckan innan. Detta för att inte ha överflöd på personalstyrkan, och istället kunna anpassa mot produktionen. För att kunna vara konkurrenskraftigt måste företag kunna vara flexibla, enligt Jones.⁵² Göran på Ericsson intygade detta och förklarade vikten med att kunna konkurrera på marknaden genom flexibilitet, att ständigt leta efter nya möjligheter att sänka produktionskostnader. Fördelar med inhyrd personal kan vara vid sjukdom och semester då det är bemanningsföretagen som står för utgifterna. Andra fördelar med personalinhyrning kan vara då en konsult blir sjuk och denne kan ersättas med en annan konsult ganska omgående. Det leder i sin tur till att de anlitade företaget slipper mista arbetskraft. Detta är en skillnad mot fastanställda då det är mer omständigt att ersätta dessa vid sjukdom om företaget inte arbetar med konsulter.

Under intervjuerna med Sandvik, Ericsson och Manpower så framhövdes det även fördelen med att hyra in personal då de får en möjlighet att upptäcka konsultens kompetens. På detta sätt får de en kännedom om konsulten är lämpad för arbetet och eventuellt för en framtida fastanställning. Om inte, kan en ny konsult fylla dennes plats och de börjar om processen. En nackdel med att använda sig av personaluthyrning var enligt respondenterna på Ericsson och Sandvik att det kunde uppkomma ett känsligt läge mellan konsulterna och de fastanställda. Detta för att konsulterna ofta är idérika och produktiva, vilket kan ge upphov till obehag hos de fastanställda då de ansåg sig själva ha längre erfarenhet. Det handlar mer eller mindre om stolthet. Andreas som arbetat som konsult hos både Ericsson och Sandvik bekräftar detta då han förklarade att han gärna ville anstränga sig mer för att visa framfötterna.

⁵¹ L. Edvinsson & M. Malone (1998) – Det intellektuella kapitalet

⁵² G. Jones (2007) – Organizational theory

Även företagskulturen kan påverkas negativt genom personalinhyrning, berättade Elin. Med detta menar Elin att kulturen i företaget kan urholkas genom att det sker en sådan stor rotation med konsulter. De hinner nämligen aldrig riktigt anpassa sig till den rådande kulturen. Genom att använda personalinhyrning så kan kulturen drabbas på ett negativt sätt då den inhyrda personalen har en tendens att arbeta hårdare. Företagskultur är enligt Edvinsson och Malone en sammanhängande del i humankapitalet.⁵³

Humankapital beskrivs av Bolman som att människor och organisationer behöver varandra.⁵⁴ Människor behöver inkomst och möjligheter till utveckling medan organisationer behöver idéer, energi och innovation. I intervjuerna framgick detta när Joakim på Sandvik talade om att de uppmuntrar till kreativitet, idéer, erfarenheter hos de inhyrda. Det hjälper företaget att utvecklas framåt och vara aktuella. Hos Sandvik var det ultimata läget att 80 % skulle vara fastanställda och 20 % skulle vara inhyrd personal berättar Elin. Vid samma frågeställning hos Ericsson berättade Göran att det finns ett optimalt läge, men att dessa siffror var hemliga.

5.2 Kompetens

Enligt Hansson så är kompetens medvetet men även omedvetet förvärvande kunskaper och färdigheter. Det är en förutsättning för att utföra en belägenhet eller att uppnå ett mål.⁵⁵

Bemanningsföretagen erhåller alltid en kravprofil från deras kunder (de inhyrda företagen) om vilken kompetens som skall krävas av den specifika arbetsuppgiften. Ann- Louise berättar att de gör detta för att säkerhetsställa att bemanningsföretagen alltid ska skicka ut rätt kompetens till rätt arbetsuppgift. Sandvik och Ericsson ser stora fördelar med att låta bemanningsföretagen rekrytera deras personal då det ses som kostnadseffektivt och tidsbesparande, genom att låta rekryteringsprocessen styras av bemanningsföretag.

Hansson beskriver att medarbetarnas kompetens oftast är det avgörande i företaget kärnkompetens. Utifrån intervjuerna med Sandvik och Ericsson beskrevs kärnkompetens även som en nackdel. Om en inhyrd konsult besitter en kärnkompetens så finns det en risk med att företaget kan bli beroende av en viss individ. Företaget utsätter sig då i en beroendeställning.

Vid intervjuerna med konsulterna och bemanningsföretagen beskriver de rekryteringsprocessen väldigt snarlikt med Hanssons kompetenshand. Denna innehåller en

⁵³ L. Edvinsson & M. Malone (1998)– Det intellektuella kapitalet

⁵⁴ L. Bolman (2005) – Nya perspektiv på organisation och ledarskap

⁵⁵ J. Hansson (2005) – Kompetens som konkurrensfördel

beskrivning av kompetens som täcker följande; kunskaper, färdigheter, erfarenheter, värderingar samt kontaktnät. Ann- Louise från Lernia berättar att de först söker upp en kunskap och färdigheter hos en person för att sedan se om det finns tidigare erfarenheter. Efter detta har de en anställningsintervju där de undersöker personens värderingar.

Joa från Uniflex och Andreas från Proffice tillägger att det är sedan konsulternas uppgift att vårda kontaktnätet hos företaget för att det ska leda till ett fortsatt samarbete. Göran på Ericsson förklarar vikten att kunna fungera i en grupp, för att organisationen skall fungera på bästa sätt. Vi har upptäckt att vi kan dra paralleller mellan Hanssons kompetenshand⁵⁶ och de resultat vi fick utifrån intervjuerna. Modellen visar rekryteringsprocessen hos bemanningsföretag när de skall anställa konsulter, samt hur konsulter skall fungera när de anländer till arbetsplatsen kan se ut på följande sätt;

Kunskaper	Färdigheter	Erfarenheter, perspektiv	Värderingar, attityder	Kontakter, kontaktnät
•Ha kännedom av yrket.	•Kunna utföra yrket.	•Tidigare erfarenheter av yrket, eller liknande.	•Ett positivt första intryck.	•Att fungera i grupp.

Figur: Egen bearbetning av kompetenshanden. Källa, J. Hansson

Det var även viktigt att hyra in olika bemanningsföretag berättade Joakim på Sandvik. Detta för att om det saknas kompetens hos det ena bemanningsföretag så kan de använda sig av ett annat bemanningsföretag som är mer inriktad på den eftertraktade kompetensen.

5.3 Motivation och lojalitet

Gemensamt för både Sandvik och Ericsson är att ingen av dem har några konkreta riktlinjer eller målsättningar vad gäller motivation i arbetet för de inhyrda. De har aldrig sett motivation som något problem och har därför aldrig fått anledning att jobba med detta i bestämda former. Båda företagen upplever att de är nöjda med situationen som den är idag.

5.3.1 Sandvik

Joakim och Elin från Sandvik berättar tillexempel att det är öppna kort som gäller och de inhyrda vet vad de får när det börjar hos dem. De tror snarare att det är en viss personlighet som söker sig till denna typ av anställningsform och av den anledningen så trivs de med sitt arbete. Vidare var Elin inne på att de inhyrda oftast arbetade mer produktivt och presterade bättre för att få ett erkännande från arbetsledningen. Målet för dem var alltså att

⁵⁶ J. Hansson (2005) – Kompetens som konkurrensfördel

arbetsledningen skulle erkänna deras prestationer i förhoppning om en fastanställning i företaget. Herzbergs motivationsteorier kan bland annat relateras till detta då han menade på att personalens positiva känslor (känsla av framgång) var nära knutna till bland annat prestationer, erkännande, ansvar och arbetets innehåll. Vidare anser Herzberg att de negativa känslorna är knutna till de mera generella förhållandena i företaget; företagets allmänna policy, arbetsförhållanden, ledning, lön etc. Här kan man dra en parallell till de olika företagsaktiviteterna, såsom julfest och andra liknande tillställningar, som Sandvik bara har för sin egen personal men utesluter de inhyrda.

En negativ känsla för de inhyrda känns relativt självklar i detta fall. Att behandla den inhyrda personalen på samma villkor som den egna personalen skapar dels ett större engagemang men även en känsla av tillhörighet som i sin tur leder till en större motivation.⁵⁷ Rent generella arbetsvillkor på Sandvik skiljer sig dock inte väsentligt mycket mellan den egna och inhyrda personalen.

Det som vi anser sporrar och motiverar den inhyrda personalen på Sandvik att prestera bättre är det faktum att de ”hänger lite löst” och måste därför visa framfötterna, snarare än att företaget aktivt arbetar med att motivera dem.

Vad gäller lojalitet upplevde respondenterna på Sandvik att de inhyrda kunde identifiera sig med företaget, dess värderingar och stämningen som råder i verksamheten. En teori som man kan knyta detta till är författaren Henning Bangs teori om identifiering. Att kunna identifiera sig med företaget och dess värderingar skapar en viss lojalitet menar Bang. Det innebär att en individ antar beteende, värderingar och normer från en annan person eller grupp för att detta ger en tillfredsställande ”självddefinierande” relation till denna person eller grupp. Men samtidigt poängterar Bang att om ett bättre erbjudande dyker upp från ett annat håll så kan det påverka personens lojalitet mot företaget.⁵⁸ Det är alltså viktigt att inte förlita sig blint på detta.

Precis som vid motivation så har Sandvik, förutom denna identifiering, inga speciella rutiner eller metoder till att varken behålla eller öka lojaliteten hos de inhyrda.

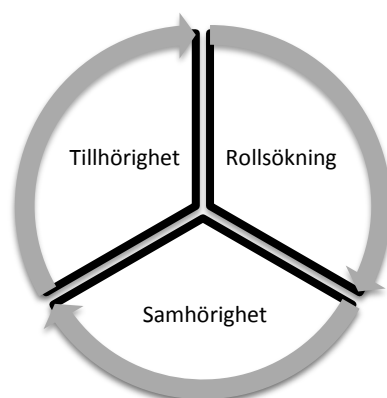
⁵⁷ McDonald & Makin – *Leadership and organizational development journal*

⁵⁸ H. Bang (1999) - *Organisationskultur*

5.3.2 Ericsson

Göran Rosin från Ericsson säger att de inte aktivt arbetar med att motivera sin personal. Vi personligen anser dock att detta görs indirekt i verksamheten. Som exempel kan nämnas att Ericsson är väldigt måna om att de inhyrda ska känna att de är en del av företaget och minst lika viktiga som den egna personalen. Av denna anledning får den inhyrda personalen medverka i alla tillställningar och aktiviteter som Ericsson anordnar. Även faciliteter, såsom gymhuset, är öppen för de inhyrda. De gör helt enkelt ingen skillnad baserat på anställningsform. Precis som vi nämnde tidigare så skapar det ett större engagemang och en känsla av tillhörighet genom att behandla den inhyrda personalstyrkan på samma villkor som den egna personalen.⁵⁹

Göran berättade även att de alltid använder sig av en speciell modell när de ska anställa personal; både inhyrd och egen personal. Denna modell går ut på att genom olika steg skapa en känsla av tillhörighet hos personen och se till att personen hittar sin roll i verksamheten/gruppen. Målet är sedan att alla verkligen ska känna till sina roller, känna sig bekväma, respektera sig själva och varandra.



Figur: Modell på installationsprocessen. Källa: Göran Rosin, Ericsson.

En parallell kan dras till Maslows behovshierarki där liknande faktorer gäller.⁶⁰ De fysiologiska behoven är sådant som människor oftast får hemma/utanför jobbet. ”Behovet av kärlek” som Maslow går in på handlar om människans sociala behov, d.v.s. behov av mänsklig närkontakt, gemenskap och tillhörighet. Detta kan jämföras med Ericssons modell där första steget är att skapa just en tillhörighetskänsla hos personen, vilket går hand i hand med gemenskap. Ytterligare ett steg i Maslows behovshierarki är självhävelsebehov som

⁵⁹ McDonald & Makin – *Leadership and organizational development journal*

⁶⁰ H. Bang (1999) - *Organisationskultur*

kort handlar om människans behov av självrespekt och respekt från andra. Samt uppskattning och uppmärksamhet. Även här kan man dra en parallell till Ericssons modell där samhörighet är det slutgiltiga målet och att personalen ska respektera sig själva och varandra.

Självhjälpbehov är det sista steget i Maslows behovshierarki och handlar om att fritt få utveckla och uppnå så höga mål som möjligt när de föregående stegen är uppfyllda. Detta framgår inte i modellen som Ericsson använder men med logiskt tänkande så anser vi att det blir ett naturligt steg även i denna modell.

Vad gäller lojaliteten hos de inhyrda fick vi inte direkt ett uttömmande svar från Göran Rosin förutom att de generellt sett ansåg att lojalitetskänslan inte var några problem varken hos de inhyrda eller hos den egna personalen. Dock poängterade han att det självklart fanns undantag.

Personligen upplever vi att det är något förskönat och motsägelsefullt. Han nämnde exempelvis under intervjun att det sker en stor rotation bland de inhyrda. På grund av detta kan man aldrig som inhyrd fullt ut vara säker på att man har ett jobb nästkommande dag eller veckan efter. Visst är det öppna kort som gäller, då de inhyrda är medvetna om detta. Men att vara lojal i den meningen att tillexempel tacka nej till andra, bättre, jobberbjudande tror vi inte gäller för de inhyrda. Samtidigt arbetar Ericsson, precis som vi nämnt tidigare, mycket med att ta hand om den inhyrda personalen på samma villkor som den egna personalen. Därför tror vi att den inhyrda personalen väl på plats är lojala på det sättet att de jobbar effektivt och enligt de riktlinjer som gäller.

5.3.3 Manpower

Under intervjun med Tommy Elofsson från Manpower betonar han att kriterierna som företagen vill att Manpower ska tillgodose när de ska hyra personal inte bara görs från ena hållet. Även Manpower ställer vissa kriterier som företaget bör uppfylla. Det allra viktigaste kriteriet som Manpower understryker är att de inhyrda ska känna att företaget bryr sig om dem på samma sätt som de bryr sig om den egna personalen. Manpower för även diskussioner med företaget om eventuella utbildningsbehov som den inhyrde har och som företaget bör erbjuda. De försöker alltså ständigt se till så att villkoren i bästa mån ska vara jämlika med de fastanställdas. Att ha bemanningsföretaget som uppbackning i dessa frågor tror vi genererar i att de inhyrda känner en viss trygghet och blir därmed mer motiverade och lojala i sitt arbete. En jämförelse kan göras med den egna personalen i det inhyrande företaget där facket ska tillgodose denna trygghet. Dock är det allmänt känt att många fastanställda inte

går med i facket av, bland annat, ekonomiska skäl. De tycker helt enkelt inte att det är värt det om man ställer medlemsavgiften i förhållande till vad man får ut av det. Inhyrd personal däremot, har till skillnad mot detta, alltid bemanningsföretaget som står bakom dem.

Även här jobbar Manpower indirekt med Maslows teorier. De har till exempel förstått det väsentliga med att uppfylla trygghetsbehovet, behov av kärlek och självhävelsebehovet som ingår i Maslows modell.⁶¹ Som vi nämnde tidigare så jobbar de hårt med att de inhyrda ska ha samma villkor som den egna personalen och har därför kontinuerliga samtal med företagen för att säkerställa det. Konsulterna har även rätt till minst 133 arbetstimmar i månaden och efter sex månaders provanställning övergår detta sedan till fastanställning hos Manpower. Detta anser vi är viktiga faktorer som skapar en trygghet hos konsulterna. – *Trygghetsbehov.*

Manpower har även regelbundna samtal med konsulterna för att gå igenom deras personliga utveckling och säkerställa så att konsulterna har det bra och kommit in i den gemenskapen som råder i det inhyrande företaget. – *Behov av Kärlek.*

Precis som företagen anordnar olika aktiviteter och tillställningar för den egna personalen så har även Manpower detta för sina konsulter. Detta för att visa sin uppskattning och ge dem den uppmärksamhet som de anser att konsulterna behöver för att känna sig motiverade. – *”Självhävelsebehov”*

5.3.4 Lernia

Vi märkte tydligt att Lernia och Manpower jobbar på liknande sätt och kommer därför inte gå in lika djupt här. Precis som Manpower så anordnar Lernia till exempel olika aktiviteter och evenemang till deras konsulter för att visa sin uppskattning och för att förvalta relationen. De ser till så att det inhyrande företaget uppfyller olika villkor och så att konsulterna trivs på sitt arbete. Även Lernia är måna om att företaget så gott som möjligt ska behandla de inhyrda på samma villkor som den egna personalen. På samma sätt som vi har gjort paralleller mellan Maslows behovshierarki och Manpower kan vi alltså göra detta även på Lernia.

Ann-Louise, platschef på Lernia, betonade att tydlighet är väldigt viktigt för att få motiverade och lojala konsulter. Konsulterna måste vara väl medvetna om förutsättningarna. Framförallt är det viktigt att de förstår vem som är arbetsgivaren (Lernia) respektive arbetsledaren (det inhyrande företaget) för att eliminera eventuella missförstånd.

⁶¹ J.F Bakka (2001) - *Organisationsteori*

5.3.5 Konsulter

Gemensamt för både Joa och Andreas var att de inte arbetade hårdare än vad som behövdes. Det skulle då leda till att de skulle få mer att göra. Joa utvecklade detta och berättade om tavelmötena som de hade varje vecka.

Under dessa möten presenterades hur mycket som skulle produceras. Något som Joa då snabbt fick lära sig var att aldrig klara budgeten eftersom de då skulle få ännu mer att göra – budgeten höjs då nämligen. Motivationen till att vara mer produktiv än vanligt fanns därför inte där. Hon gjorde alltså det man skulle göra men inte mer. Andreas berättade också att han inte hade jobbat hårdare om han var fastanställd.

Joa som jobbade som konsult på Ericsson berättade även att de behandlades på samma sätt som den egna personalen i det inhyrande företaget. Det gjorde så att hon kände sig minst lika uppskattad och att hon arbetade där på samma villkor som de fastanställda. Detta bekräftar det faktum när Göran från Ericsson betonade att de behandlar sin personal på samma villkor oberoende av anställningsform. Som vi varit inne på tidigare så styrker även teorin Joas upplevelse där likabehandling av den egna personalen och den inhyrda personalen ger upphov till ett större engagemang och en känsla av tillhörighet.⁶²

Även lojaliteten har Joa och Andreas samma uppfattning om. Båda menar att konsultarbetet är väldigt osäkert och att de aldrig riktigt kan ”slappna av” på samma sätt som om de vore fastanställda. Andreas letade kontinuerligt efter andra, mer stabila, jobb under sin konsulttid. Osäkerheten av att förlora jobbet var dock inget som påverkade arbetet berättar Andreas. Han menar att man är så fokuserad på det man ska göra att man inte hinner reflektera över situationen. Joa berättade att hon var väl medveten om osäkerheten med konsultarbetet när hon började men valde ändå att sluta just på grund av detta. Vidare förklarade Joa att det var väldigt svårt att få en stark företagskänsla då majoriteten var inhyrd personal samt på grund av att det skedde en sådan stor rotation bland de inhyrda. Här ser man alltså tydligt att lojaliteten inte är särskild stor baserat på dessa två konsulter som vi intervjuat och stämmer alltså inte i förhållande till det som Sandvik och Ericsson gett sken av.

⁶² McDonald & Makin – *Leadership and organizational development journal*

5.4 Konjunktur

Trenden att hyra in personal har haft sina upp och nedgångar berättar Tommy på Manpower. Ser vi historiskt så var det en lågkonjunktur i början av 1990- talet, det har sedan stigit stadigt uppåt tills för något år sedan då ännu en lågkonjunktur slog till. Enligt Ann- Louise på Lernia så är bemanningsföretag väldigt konjunkturberoende och är den första branschen som upplever hög och låg konjunkturer.

Precis som vi nämnt i teorin så är det vid en högkonjunktur som det är en stor efterfrågan på varor och tjänster, vilket innebär att näringslivets produktion är hög.⁶³ ”Eftersom orderna är fler så är behovet av personal högre. Därför hyr vi fler konsulter vid dessa tillfällen. Detta för att ge Sandvik fördelar såsom flexibilitet och produktivitet” - Joakim på Sandvik. På samma sätt arbetar Ericsson. De använder sig av mer personalinhyrning vid högkonjunkturer eftersom behovet ökar. På omvänt sätt fungerar det i en lågkonjunktur där behoven av personal minskar. Ericsson hyrde i början av 2000- talet in över femhundra konsulter och hade våren 2009 bara ett femtiotal kvar. Detta kan relateras till teorin, där det förklaras att orderna blir färre vid lågkonjunkturer. Detta bidrar till att företagen får det svårt att behålla sina anställda, vilket i sin tur leder till att arbetslösheten ökar⁶⁴. Även fast siffrorna på antalet inhyrd personal talar sitt tydliga språk historiskt så antyder både Sandvik och Ericsson att den senaste lågkonjunkturen inte påverkat dem nämnbart. Göran på Ericsson berättar att de inte hade hyrt eller anställt fler personal även om det vore högkonjunktur. Joakim på Sandvik berättar att de inte drabbats särskilt hårt av den senaste lågkonjunkturen.

5.5 En jämförelse mellan aktörerna

Hittills har vi gjort vår analys kring respektive urvalsgrupp (företag, bemanningsföretag och konsulter) och dragit paralleller till teorierna. Vi anser dock att det vore intressant att mer konkret jämföra dessa aktörer, vad de har gemensamt och hur de förhåller sig till de givna teorierna. Därför har vi valt att göra detta i slutet, under slutsats/diskussion.

⁶³ Internetkälla 4

⁶⁴ Ibid

6 Slutsats och diskussion

Vårt syfte med arbetet var att undersöka de bakomliggande motiven till att företag hyr in personal samt vilka fördelar och nackdelar detta medför ur olika perspektiv. Historiskt så har trenden varit tydlig; allt fler företag väljer att arbeta med bemanningsföretag.⁶⁵

Vi kan efter vår undersökning konstatera vilka bakomliggande faktorer som ligger till grund till de fördelar och nackdelar som företag har med personalinhyrning. För att tydliggöra vår slutsats så kommer vi att dela upp detta genom att först, kortfattat, visa fördelarna och sedan nackdelarna baserat på intervjuerna med respondenterna. Därefter utvecklar vi detta ytterligare.

➤ Fördelar

- Att kunna anpassa personalstyrkan efter produktionsnivån.
- Inhyrd personal kan vara mer produktiv.
- Slippa mista arbetskraft (vid exempelvis sjukdom och ledighet.)
- Möjlighet att upptäcka och använda kompetens utan att fastanställa.
- Att genom inhyrd personal få in nytänkande som bidrar till utveckling
- Inhyrd personal kan sporra fastanställda

Båda företagen som vi har intervjuat har betonat vikten med att kunna vara flexibla. Företag som Ericsson och Sandvik som arbetar mycket mot order är därför inhyrning av personal gynnsamt i det avseendet, då personalstyrkan väldigt lätt kan anpassas. Detta leder till att företagen undviker sysslös och ineffektiv personal. Det är kostnadseffektivt i den meningen att man hela tiden har den optimala personalstyrkan i förhållande till produktionsvolymen.

Genom intervjuerna framgick det att Ericsson och Sandvik upplevde att den inhyrda personalen var mer produktiv. Ett motiv till detta tror både Sandvik och Ericsson har att göra med att den inhyrda personalen upplever en otrygghet i sin anställning och vill gärna visa en ambitiös sida hos sig själva. Genom att göra detta tror de inhyrda att de kan få en säkrare anställning i form av en fastanställning.

Företagen ser en förmån med personalinhyrning genom att vid sjukdom och ledighet på ett smidigt och snabbt sätt kan täcka upp förlorad arbetskraft. Vid intervjuerna med bemanningsföretagen framgick det även att det var dem som stod för kostnaderna då en

⁶⁵ P. Andersson, E.Wadensjö – *Hur fungerar bemanningsbranschen?*

konsult var tvungen att ersättas i det inhyrande företaget, vid till exempel sjukdom. Om företaget enbart har fastanställda och inte arbetar med bemanningsföretag så blir inte produktionen lika effektiv då det saknas tillräckligt med personal i förhållande till produktionen. Ännu mer komplicerat blir det för företaget om en fastanställd med spetskompetens av någon anledning blir frånvarande.

Möjligheten att ”testa personal” och dess kompetens utan att behöva fastanställa var också en fördel som togs upp genomgående under intervjuerna med Sandvik och Ericsson. Även Manpower ställde sig positiva till detta då de får en bonus av det inhyrande företaget varje gång en av deras konsulter får en fastanställning på ett företag. Man slipper den rekryteringsprocess en fastanställning innebär.

Gemensamt mellan bemanningsföretaget Lernia och Sandvik var tron på kreativitet och nytänkande. Nya människor ser möjligheter med andra ögon än personer som arbetat på samma arbetsplats en längre tid. Dessa blir nämligen mer hemmablinda. De inhyrda kan besitta just dessa egenskaper som ökar produktionen samt bidrar till utveckling. Konsulter har oftast erfarenheter från andra verksamheter, vilket Sandvik gärna implementerar i sin egen verksamhet om det leder till en ökad produktivitet.

Ytterligare en fördel med personalinhyrning är att de inhyrda ibland kan sporra de fastanställda. Då konsulter ibland kan arbeta mer produktivt för att helt enkelt visa vad de går för (i hopp om att få en anställning) så kan detta smitta av sig och leda till att även fastanställda känner att de måste arbeta lika hårt.

➤ **Nackdelar**

- Konsulterna kan vara olojala.
- Företagskulturen kan urholkas på grund av den stora rotationen.
- Risk att det uppstår en ”vi och dem” – känsla, det vill säga fastanställda vs. konsulter.
- Motivationsbrist hos konsulter
- Företaget kan bli beroende av en kärnkompetens
- Konsulter arbetar hårdare för att de ”hänger löst” – kan bidra till stress och illojalitet

Lojalitet är ett viktigt värde i ett företag. Med detta skapar det bland annat trygghet, en trogen relation, engagemang och en större trivsel. Från Ericssons och Sandviks synvinkel uppfattas konsulterna som lojala. I detta hänseende finner vi det intressant att konsulterna inte speglar

samma synvinkel. Tvärtom, ansåg konsulterna som vi intervjuade att de inte var särskilt lojala mot företagen som de var uthyrda till. Då båda kände otryggheten/osäkerheten med den arbetsform som ett konsultarbete innebar så såg de inget hinder med att byta arbetsplats så fort ett bättre jobberbjudande kom på tal. Bemanningsföretagen försöker ständigt förbättra arbetsvillkoren för konsulterna för att uppnå en mer jämlik arbetssituation som de fastanställda. Syftet med detta är framförallt för att uppnå en högre lojalitetskänsla hos konsulterna.

Sandvik talade om en risk med inhyrd personal då det kunde urholka företagskulturen. De blir inte lika insatta och medvetna om den rådande företagskulturen på grund av den stora rotationen. Företagskulturen tas därför inte på lika stort allvar som de fastanställda gör. Även Joa, som arbetade som konsult på Ericsson upplevde detta. Hon ansåg att det var svårt att få ett starkt band till Ericsson eftersom majoriteten bestod av inhyrd personal.

Att det blir grupperingar inom företaget, det vill säga en ”vi och dem – känsla”, var något som Ericsson kunde se ibland bland personalen. Detta kan mynna ut i att det bli en osämja mellan den egna personalen och konsulterna. Främst av den anledningen att de fastanställda inte ser någon prioritering att lära känna konsulterna då det är en så pass stor rotation på dem. Joa, som var inne på samma spår, upplevde att respektive grupp höll ihop snarare än att interagera med varandra.

Vad gäller motivationen hos konsulterna upplevde vi som att de hade jobbet som något tillfälligt i väntan på något bättre. Konsulterna berättade att de utförde det arbetet som de blev tilldelade men såg ingen anledningen eller hade motivation till att vara mer effektiva än vad de ansåg förväntades av dem. De berättade vidare att det inte var en fördel för dem att klara budgeten då detta bara skulle innebära mer jobb. Budgeten sätts nämligen högre då. Även här kan vi alltså märka tydligt att företaget brister i sin förmåga att motivera sin personal. Sandvik och Ericsson ansåg själva inte att deras personal hade någon motivationsbrist.

Ytterligare en risk med att använda sig av personalinhyrning är att företagen lätt kan hamna i en beroendeställning. En inhyrd person kan nämligen besitta en kärnkompetens inom verksamheten och vid dennes frånvaro kan företaget drabbas hårt. Produktionen blir lidande.

Under intervjuerna fick vi en uppfattning om att de inhyrda oftast har en tendens att arbeta hårdare och mer produktivt eftersom de är medvetna om att de ”hänger lite löst”. Detta har vi även tagit med som en fördel men vi anser att det även kan vara till en nackdel. Dels blir det en stressfaktor för konsulterna – då det skapas en otrygghet. Sedan kan även företaget drabbas då de förlorar en duktig konsult så fort denne får ett bättre erbjudande från annat håll, med en tryggare anställning.

Vår undersökning visar tydligt att det finns både fördelar och nackdelar med personalinhyring. De respondenter vi har intervjuat har dock olika synvinklar och uppfattningar kring detta. Vi anser att företagen gärna ser fördelarna med att hyra personal – till största del på grund av flexibiliteten som detta medför. Vi tror dock att denna flexibilitet erhålls på bekostnad av omotiverade och olojala medarbetare. Detta insåg vi bland annat när vi intervjuade konsulterna, då deras motivation inte stämde överens med den uppfattningen som företagen har om motivationen i företaget.

Det vi tycker att företagen bör arbeta mer aktivt med är de sista stegen i Maslows behovshierarki för att skapa en mer lojal och motiverad inhyrd personal. Gemensamt för Sandvik, Ericsson samt bemanningsföretagen är deras uppfattning om att de inhyrda bör, i bästa mån, behandlas på samma villkor som de fastanställda.

Företag bör även se personaluthyrning som en konkurrensfördel, eftersom de genom flexibilitet kan visa sig starkare på marknaden. De har en anpassningsförmåga efter konjunkturer och produktionsvolym.

Företagen bör även arbeta hårdare med att integrera inhyrd personal med de fastanställda i företaget. Detta skulle leda till en starkare gemenskapskänsla och därmed också ett starkare band till företaget. Dessutom tror vi att risken med att företagskulturen urholkas minskas.

Något vi tror är viktigt gentemot konsulterna är tydlighet. Det är viktigt att bemanningsföretagen är tydliga med vilka villkor som gäller vid en konsultanställning och hur allting funkar. Något simpelt som exempelvis vem som är arbetsledaren (det inhyrande företaget) och arbetsgivaren (bemanningsföretaget) är inte alltid en självklarhet för konsulterna. För att undvika missförstånd och konflikter är därför tydlighet väsentligt i denna mening.

Initialt hade vi en uppfattning av att inhyrd personal var väldigt begränsade vad gäller utveckling, anställningstrygghet och diverse villkor i anknytning till arbetet. Denna uppfattning tror vi delas med många andra som inte är insatta i ämnet. Dock kan vi efter vår undersökning se att de inhyrda har nästintill likvärdiga villkor som de fastanställda. Å ena sidan försöker både Sandvik och Ericsson som vi har intervjuat att behandla de inhyrda på samma villkor som de fastanställda. Å andra sidan arbetar även bemanningsföretagen i största mån med att deras konsulter ska känna samma trygghet.

Vår undersökning, baserat på intervjuerna, visar även att konjunkturen har en effekt på inhyrning av personal. Företagen använder sig mer av personalinhyrning vid högkonjunktur eftersom behovet ökar. På omvänt sätt fungerar det vid en lågkonjunktur då behovet minskar.

För att gå till djupet med vår forskning och få en helhetsbild kring vårt syfte så valde vi att ”attacker” vår problemdiskussion utifrån tre urvalsgrupper – de inhyrda företagen, bemanningsföretagen och konsulterna. Utifrån intervjuerna har vi sedan kunnat dra paralleller mellan dessa tre olika synvinklar och den teoretiska referensramen. Fördelen att arbeta på detta sätt är alltså att vi har kunnat ställa informationen som vi fått från de inblandade mot varandra (jämföra) och sedan koppla det till teorin.

För att nämna ett exempel så har motivationsteorierna hjälpt oss att förstå att både Sandvik och Ericsson indirekt arbetar med motivation, även om de menar att de inte aktivt arbetar med att motivera sin personal. Precis som vi nämnt tidigare så anser vi att Sandvik genomsyras av Herzbergs tvåfaktorsteori och Ericsson av Maslows behovshierarki. Även Manpowers personalhantering kan relateras till Maslows behovshierarki. Intressant är dock att konsulterna däremot inte upplever denna motivation. Ett mer aktivt arbete med motivation från företagets sida vore därför att rekommendera istället för att låta detta ske indirekt.

Ytterligare ett exempel är humankapitalet och kompetensen som vi har varit inne på i teoridelen. En av organisationens viktigaste tillgångar är just humankapitalet då framgången beror på de anställdas kunskaper och förmågor. Det är utbildningen och kompetensen men även flexibiliteten som bidrar till att en organisation blir mer konkurrenskraftig.⁶⁶ Denna teori bekräftas av både Sandvik, Ericsson och bemanningsföretagen – dock med en mindre betoning på utbildning. Flexibilitet och rätt kompetens är en gemensam faktor hos dessa företag när de väljer att hyra in personal. Ur konsulternas perspektiv bidrar denna flexibilitet

⁶⁶ G. Jones (2007)– *Organizational theory*

dock till illojalitet då de får en känsla av att de aldrig ”sitter säkert” och kan lätt bytas ut. Ironiskt nog så anser vi att företagen i slutändan ändå vinner på detta. Under intervjuernas gång fick vi nämligen en uppfattning av att de inhyrda jobbar mer produktivt på grund av att ”de hänger lite löst” och vill därför visa vad de går för. Däremot kan man fundera på vad detta ger för effekt på längre sikt?

Vi tror avslutningsvis att vår undersökning kan hjälpa företag att inse vilka fördelar personalinhyrning innebär, för att sedan aktivt arbeta med nackdelarna för att få verksamheten och arbetsgruppen att fungera optimalt.

6.2 Förslag till vidareforskning

Vår uppsats bygger på insamlad data från bemanningsföretagen, konsulter samt företag som hyr konsulter. Det skulle dock vara intressant att se detta ur en facklig synvinkel. Hur ställer sig facket till denna s.k. ”osäkra arbetsform”? Vid slutet av vår undersökning kom det till vår kännedom att Ericsson-fabriken i Gävle skall läggas ned. Det skulle därför vara intressant att göra en uppföljning kring vad som händer med alla dessa konsulter som nu får lämna Ericsson när fabriken läggs ned år 2010.

Vi tror även att det skulle vara intressant att titta närmare på kostnaderna för personalinhyring och ställa detta mot vad det kostar att fastanställa någon. Vidare kan man ta hänsyn till andra faktorer, såsom omotiverad och olojal personal. Vad kostar detta företagen i det långa perspektivet/vad har det för effekt?

Källförteckning

Intervjuer

Företag	Namn	Befattning	Tidpunkt
Ericsson	Göran Rosin	Human Resource Delivery	2009-11-24
Sandvik	Joakim Nyqvist	Human Resource Chef	2009-11-23
Sandvik	Elin Mattsson	Human Resource Adviser	2009-11-23
Lernia	Ann- Louise Bergström	Platschef	2009-12-02
Manpower	Tommy Elofsson	Affärsområdeschef	2009-12-04
Proffice	Andreas Mihic	Konsult	2009-12-11
Uniflex	Joa Elfsberg	Konsult	2009-12-01

Litteratur

Ahrnberg Swenson, S. (1997) – *Rekrytering i fokus*. Svenska Förlaget, Stockholm.

Alvesson M, Sköldbäck, K. (1994) – *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur AB

Backman, J. (2008) - *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund

Bakka, J.F (2001) – *Organisationsteori*, Liber AB, Malmö.

Bang, H. (1999) – *Organisationskultur*, Studentlitteratur, Lund.

Blanchard, O. (2008), *Macroeconomics*, Upper Saddle River, Pearson/Prentice Hall

Bolman, L. (2005) – *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund.

Calleman, C. (2000) – *Turordning vid uppsägning*, Norstedts Juridik AB, Stockholm.

Edvinsson, L. & Malone, M. (1998) – *Det intellektuella kapitalet*, Liber ekonomi, Malmö

Forssell, C. (2006) – *100 sidor för dig som hellre käkar taggtråd än kontaktar kunder*.

Redaktionen, Stockholm

Gabinus Göransson, H. (2009) - *Arbetslagstiftningen*, Norstedts Juridik AB, Stockholm

Glavå, M. (2001) – *Arbetsrätt*, Studentlitteratur, Lund

Hansson, J. (2005) – *Kompetens som konkurrensfördel*, Norstedts Akademiska Förlag, Finland

Jones, G. (2007) – *Organizational theory*, Upper Saddle River. N.J

Källström, K. (2006) – *Anställningsförhållanden: inledning till den individuella arbetsrätten*. Iustus, Uppsala.

Lunning, L. (2002) – *Anställningsskydd*, Norstedts juridik, Stockholm.

Zetterquist-Ericsson U. (2006) – *Organisation och organisering*, Liber AB, Malmö.

Artiklar

Von Hippel, Courtney, Mangnum, L Stephen , Greenberger, B David, Heneman, L Robert, Skoglund D Jeffrey (1997), "Temporary Employment: Can organizations and Employees both win?", *The Academy of Management Executive*, 11, 1, 93-104 (2009-12-17)

McDonald & Makin, *Leadership and organizational development journal* (2009-11-27)

J. Barsky & L. Nash - *Employee satisfaction tied to emotions, company beliefs.* (2009-11-24)

Internetkällor

Internetkälla nr 1: www.bemanningsforetagen.se/web/Historia.aspx (2009-12-01)

Internetkälla nr 2:

[webb01.lo.se/home/lo/home.nsf/unidView/AD065E076EEEA2AFC1256E7E004CE0DC/\\$file/bemanningsavtalet2000_2002.pdf](http://webb01.lo.se/home/lo/home.nsf/unidView/AD065E076EEEA2AFC1256E7E004CE0DC/$file/bemanningsavtalet2000_2002.pdf) (2009-12-10)

Internetkälla nr 3: www.personalekonomi.se/sjuklon.html (2009-11-27)

Internetkälla nr 4: www.ekonomifakta.se (2009-11-16)

Rapporter

P. Andersson, E.Wadensjö, "Hur fungerar bemanningsbranschen?" (2009-12-13)

Bilaga

Intervjumall 1 (Sandvik och Ericsson)

1. Berätta kort om dig själv.
2. Hur många personer arbetar på företaget, inklusive inhyrd personal? Hur många av dessa är inhyrda?
3. Vilket bemanningsbolag använder ni?
4. Har ni använt er av flera bemanningsföretag? Varför bytte ni/använder båda?
5. Vilka krav ställer ni på det anlitate bemanningsföretaget?
6. Hur går ni tillväga vid rekrytering? (processen)
7. Varför hyr ni in personal?
 - a. *(provanställning, framtida behov, LAS – t.ex. slippa betala sjuklön; lättare att säga upp o.s.v., begränsad period, specialistkunskap, anställningsstopp, osäker framtid, flexibilitet, minska kostnader, undgå tidskrävande arbete vid rekrytering, ska med kort varsel kunna arbeta vid behov – även övertid).*
8. Hur har trenden sett ut för er vid rekrytering? (historiskt)
9. Är konjunkturen en faktor som påverkar ert rekryteringsval? D.v.s. påverkar det valet mellan att anställa via bemanningsföretag eller genom traditionell rekrytering. Hur och varför i sådana fall?
10. Är kompetens en anledning till att ni rekryterar via bemanningsföretag? Till exempel specifika kunskaper för vissa arbetsuppgifter, att via bemanningsföretaget hitta rätt kandidat för arbetsuppgifterna etc.
11. Ser ni några risker med att hyra in kompetens till verksamheten?
12. Vilka krav på utbildning har ni på er inhyrda personal? Skiljer det sig mot de kraven ni har på egen personal?
13. Upplever ni skillnad i produktivitet med den inhyrda personalen i förhållande till den fastanställda personalen.
14. Hur motiverar ni er inhyrda personal? Hur ser ni på känslan av tillhörighet hos inhyrd personal?
15. Fördelar och nackdelar med rekrytering av inhyrd personal?
16. Fördelar och nackdelar med rekrytering av egen personal?
17. Ekonomiskt, vad är kostnaden för båda alternativen?
18. Hur påverkas lönsamheten i företaget genom att låta ett annat företag sköta rekrytering och/eller bemanning?

19. Reaktionen från egen personal?
20. Är ni nöjda med er inhyrda personal?
21. Vem har ansvaret för personalen vid sjukdom, ledighet?
22. Hur skiljer sig villkoren mellan inhyrd/egen personal.
23. Hur ser uppsägningstid ut? Inhyrd/egen personal.
24. Kommer ni att fortsätta med extern hjälp vid rekrytering och/eller bemanning?
Varför/varför inte?

Intervjumall 2 (Konsulter)

1. Berätta kort om dig själv.
2. Hur länge arbetade du som konsult?
3. Vilka krav har ni från rekryteringsföretaget?
4. Hur gick ni tillväga vid din rekrytering? (processen)
5. Varför tror du företagen hyr in personal?
6. Vilka krav på utbildning hade dem?
7. Hur motiverad var du i företaget?
8. Hur ser ni på känslan av tillhörighet hos företaget?
9. Hur lojal känner du att du kan/kunde vara?
10. Vem har ansvaret för er vid sjukdom, ledighet?
11. Hur ser uppsägningstiden ut?

Intervjumall 3 (Bemanningsföretag – Manpower och Lernia)

1. Berätta kort om dig själv.
2. Hur många personer arbetar på företaget (i Gävle), inklusive inhyrd personal? Hur många av dessa är inhyrda?
3. Vilka krav ställer ni på det anlitate företaget?
4. Hur går ni tillväga vid rekrytering? (processen)
5. Varför tror ni företag hyr in personal?
6. Hur har trenden sett ut för er vid rekrytering? (historiskt)
7. Vilka krav på utbildning har ni på er inhyrda personal?
8. Hur motiverar ni er inhyrda personal? Hur ser ni på känslan av tillhörighet hos inhyrd personal?
9. Ser ni några risker med att hyra ut kompetens till företag?
10. Vem har ansvaret för personalen vid sjukdom, ledighet?
11. Hur skiljer sig villkoren mellan inhyrd/egen personal?
12. Hur ser uppsägningstid ut?