



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI  
Avdelningen för ekonomi

---

# Delaktighet och engagemang hos inhyrd personal

En flerfallstudie ur ett chefsperspektiv

Anna Segerlund 890920

eep10asd@student.hig.se

Louise Pettersson 840602

eep10lpn@student.hig.se

VT 2013

Examensarbete, Grundnivå (Kandidatexamen), 15hp  
Företagsekonomi  
Examensarbete i företagsekonomi  
Ekonomprogrammet

Handledare: Stig Sörling och Tomas Källquist  
Examinator: Arne Fagerström

---

## **Förord**

Denna studie är en del av vår examen på ekonomprogrammet vid Högskolan i Gävle. Vi vill rikta ett tack till de som har hjälpt och stöttat oss under vårt uppsatsskrivande. Först och främst skulle vi vilja tacka respondenterna från de olika företagen som har ställt upp och tagit emot oss. Vi vill även tacka våra opponenter som hjälpt oss under arbetets gång. Sist men inte minst skulle vi också vilja tacka våra handledare Stig Sörling och Tomas Källquist som varit till stor hjälp under hela arbetsprocessen. Tack!

Stockholm, 2013-06-11

# Sammanfattning

**Titel:** Delaktighet och engagemang hos inhyrd personal – En flerfallstudie ur ett chefsperspektiv

**Författare:** Anna Segerlund och Louise Pettersson

**Handledare:** Stig Sörling och Tomas Källquist

**Bakgrund och problematisering:** Förändringar på marknaden såsom globalisering och hårdnande konkurrens ställer krav på företag att öka sin flexibilitet för att kunna överleva. Företag behöver röra sig bort från den traditionella ekonomistyrningen och flytta fokus från tillgångar och produkter till de möjligheter som finns i människorna inom organisationen och istället styra med hjälp av mer moderna styrmedel, såsom empowerment. Med empowerment kan ledningen inom organisationer göra de anställda mer delaktiga genom att ge dem möjligheten att vara med och påverka deras arbetssituation. Detta leder i sin tur till ett ökat engagemang hos de anställda, vilket kan förbättra organisationens resultat på sikt då ökat engagemang leder till en bättre effektivitet och produktivitet.

Även arbetsmarknaden har förändrats och bemanningsbranschen har vuxit mycket de senaste tjugo åren. Att ha inhyrd personal är alltmer förekommande och det finns anledning att tro att den här typen av anställning kan ha en negativ inverkan på den inhyrda personalens delaktighet och engagemang i den inhyrande organisationen.

**Syfte:** Syftet med studien är att skapa förståelse för *hur* chefer i organisationer kan skapa delaktighet och engagemang hos inhyrd personal för att på så sätt kunna säkerställa att de utför ett tillfredsställande jobb.

**Metod:** Den vetenskapliga ansatsen tar sin utgångspunkt i hermeneutiken. Vidare är forskningsansatsen kvalitativ och inspirerad av abduktion. En flerfallstudie genomförs som består av intervjuer med nio personer från fyra olika företag som samtliga har personal inhyrd från bemanningsföretag. De intervjuade är chefer eller ansvariga för den inhyrda personalen.

**Resultat:** Det som framkommer är att chefer jobbar aktivt med den inhyrda personalens delaktighet och engagemang genom ett antal olika verktyg. Dock tillåter inte den inhyrda personalens anställningsform att varken delaktighet eller engagemang uppnås till fullo, enligt vad tidigare forskning anger är önskvärt.

**Sökord:** Medarbetarskap, atypiska anställningsförhållanden, bemanningsföretag, inhyrd personal, delaktighet, engagemang.

## Abstract

**Title:** Participation and engagement of temporary workers - A multiple case study from a manager's perspective

**Author:** Anna Segerlund och Louise Pettersson

**Supervisor:** Stig Sörling och Tomas Källquist

**Background and problem definition:** Changes in the market such as globalization and increasing competition requires companies to increase their flexibility to survive. Companies need to move away from the traditional financial management and shift the focus away from resources and products, to the opportunities that exist in the people within the organization, and then instead manage by more modern instruments such as empowerment. With empowerment, management within organizations can involve their employees by giving them the opportunity to participate and influence their work situation. This leads to increased commitment of the employees, which can improve the organization's performance over time, since engagement leads to better efficiency and productivity.

The labor market has also changed and the temporary agency sector has grown a lot over the past twenty years. Having temporary personnel has become increasingly common and there is reason to believe that this type of employment may have a negative impact on the temporary workers participation and involvement in the client organization.

**Aim:** The study aims to create an understanding of how managers in organizations can create involvement and commitment of temporary workers, to ensure that they carry out the job that is expected of them.

**Method:** The scientific approach is based on hermeneutics. Furthermore, the research approach is qualitative and inspired by an abductive point of view. A multiple case study is carried out, consisting of interviews with 9 respondents from 4 different companies that all have temporary workers. The respondents are managers or someone responsible for the temporary workers.

**Results:** What emerges is that managers are actively working with the temporary employees' participation and involvement through a number of different tools. However, the temporary worker employment status does not allow either participation or involvement to be fully achieved, as previous research have suggested is desirable.

**Keywords:** Empowerment, atypical employment, staffing agencies, temporary work agencies, temporary workers, participation, involvement, engagement, commitment.

# Innehåll

1	Introduktion .....	1
1.1	Förändring av marknaden leder till förändring av koncept .....	1
1.2	Förändringar på arbetsmarknaden .....	3
1.3	Problemformulering .....	3
1.4	Syfte .....	4
1.5	Forskningsfrågor .....	5
1.6	Avgränsningar .....	5
1.7	Definitioner .....	5
1.8	Disposition .....	6
2	Metod .....	7
2.1	Vetenskaplig ansats .....	7
2.1.1	Hermeneutik som vetenskapsteoretisk ansats .....	7
2.1.2	Förförståelse och förståelse .....	7
2.1.3	Hermeneutisk cirkel .....	8
2.1.4	Kvalitativ forskningsansats .....	8
2.1.5	Abduktion som ett sätt att förstå och förklara .....	9
2.1.6	Aktörernas uppfattning i centrum .....	10
2.2	Tillvägagångssätt .....	10
2.2.1	Fas 2 - val av enheter .....	11
2.2.2	Fas 3 - Datainsamling .....	12
2.2.3	Fas 4 - Bearbetning av insamlad information .....	13
2.2.4	Fas 5 - Analys av insamlat material .....	13
2.2.5	Fas 6 - Tolkning av insamlat material .....	14
2.3	Trovärdighet och äkthet .....	14
2.4	Metodkritik .....	15
2.5	Källkritik .....	16
3	Teoretisk referensram .....	17
3.1	Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning .....	17
3.2	Empowerment - ett koncept för de moderna företagen .....	18
3.3	Delaktighet .....	19
3.4	Delaktighet leder till engagemang .....	20
3.5	Engagemang .....	21

3.6 Inhyrd personal och förhållandet till den inhyrande organisationen.....	22
3.7 Delaktighet hos inhyrd personal.....	24
3.8 Engagemang hos inhyrd personal .....	24
3.9 Tidigare forskning.....	25
3.10 Sammanfattning av den teoretiska referensramen.....	26
4 Empiri.....	27
4.1 Presentation av företagen .....	27
4.1.1 Företag A - 2 intervjuer .....	27
4.1.2 Företag B - 3 intervjuer .....	27
4.1.3 Företag C - 3 intervjuer .....	27
4.1.4 Företag D - 1 intervju .....	28
4.2 Delaktighet hos de inhyrda - hur och i vilken utsträckning .....	28
4.3 Den inhyrdas möjlighet till att påverka vad de gör .....	30
4.4 Att frambringa engagemang hos inhyrd personal .....	33
5 Analys.....	37
5.1 Delaktighet hos de inhyrda - hur och i vilken utsträckning .....	37
5.2 Den inhyrdas möjlighet till att påverka vad den gör .....	39
5.3 Att frambringa engagemang hos inhyrd personal .....	40
6 Reflektion.....	43
6.1 Studiens bidrag.....	45
6.2 Förslag till fortsatt forskning.....	45
Referenslista .....	46
Bilaga .....	51

# 1 Introduktion

---

*Introduktionen innehåller en presentation i en viss omfattning av det aktuella kunskapsläget samt den förståelse som studien ämnar bidra med. Introduktionen mynnar ut i ett antal forskningsfrågor och det övergripande syftet. Slutligen presenteras studiens avgränsningar, definitioner av begrepp samt rapportens disposition.*

---

## 1.1 Förändring av marknaden leder till förändring av koncept

Marknaden i många branscher är enligt Lindvall (2011) inte lika stabil som den en gång varit. Han menar att i och med förändringar på marknaden såsom globalisering, ny informationsteknik och kraven på kunskap hos de anställda, behövs förändring av organisationers verksamhetsstyrning. Randolph (1995, sid. 19) påpekar att det är mer nödvändigt än någonsin att företag ökar sin flexibilitet för att kunna överleva och i och med dessa förändringar fungerar inte den traditionella ekonomistyrningen. Företagen behöver mäta flera aspekter av sin omgivning än de ekonomiska för att nå de önskade målen, speciellt på den förändrade marknaden som enligt Kaplan och Norton (1996) präglas av ökad konkurrens och andra kravställningar i och med informationssamhällets inträde.

Smith (1997, sid. 120) och Korkmaz (2012, sid. 45) framhåller att behovet av nyare styrkonceptet har uppstått på grund av företagets försök att öka effektivitet och möta den hårdnande konkurrensen. Ett av dessa koncept är "empowerment", som Ax, Johansson och Kullén (2007, sid. 78) definierar som de anställdas möjligheter att påverka sin arbetssituation genom befogenheter och inflytande gällande arbetsplatsens utformning, arbetets utförande och anställningsförhållanden. Förutom detta menar de att en organisation som använder sig av empowerment ska vara tydligt strukturerad med tydliga roller, en klar ansvarsfördelning, delegerat ansvar samt möjligheter för de anställda att kunna lära sig och utvecklas. Amit och Gal-Or (1998, sid. 412) anser att empowerment kan vara ett hjälpmedel för att skapa konkurrensfördelar på marknaden. Priset har tidigare varit den främsta konkurrensfördelen som företag använt sig av då utbud och efterfrågan styrde, men efter den ökade globaliseringen och medföljande ökade konkurrensen menar dock Johnson och Kaplan (1991) att det är allt fler konkurrensfördelar som är betydande. Gilbert (1998, sid. 165) instämmer och tror vidare att många företag är framgångsrika på grund av ett flertal faktorer som vision, tur, att ha rätt resurser och så vidare. Det som nämnda författare dock är överens om, är att den allra mest betydande faktorn för framgång är människorna inom organisationen.

Johnson (1992, sid. 103) anser att det är viktigt för ledningen att uppmärksamma de människor som påverkar företaget. Wilkinson (1998, sid. 42) beskriver vidare en filosofi där chefer i framgångsrika organisationer fokuserar på att frigöra de talanger som individerna har genom att avveckla organisatorisk byråkrati. Randolph (1995, sid. 19) framhåller att den traditionella ekonomistyrningen, som präglas av byråkrati, begränsar organisationen och människorna i den. Därför anser han att det är viktigt att använda sig av mjukare styrmedel,

som empowerment, för att kunna möta de krav och behov som finns på marknaden. Empowerment anses enligt Wilkinson (1998, sid 40) ge en lösning på det traditionella synsättet inom ekonomistyrningen där kreativitet och delaktighet inte uppmuntras. Vår tolkning utifrån det som ovan nämns är att företag behöver se över sin ekonomistyrning och i samband med rådande marknadsförutsättningar är det viktigt att ha en verksamhetsstyrning som gör att företagen kan möta de nya kraven. Som tidigare nämns är ett av dessa styrkoncept empowerment.

Glor (2005, sid. 1-12) menar att empowerment behandlas ur många olika perspektiv, allt från empowerment hos samhällets invånare till empowerment hos de anställda på ett företag. I denna studie är det dock intressant ur ett företagsekonomiskt perspektiv, det vill säga hur empowerment ser ut hos de anställda på ett företag. Empowerment leder enligt Dainty, Bryman och Price (2002, sid. 333) till bättre användning av medarbetarnas kompetens och innovativa förmåga vilket skapar större trivsel, motivation och organisatorisk lojalitet. De tror att om de anställda får fler befogenheter att bidra till planering och beslut kan de på så sätt använda sina kompetenser för att förbättra sina resultat till fördel för organisationen i stort. Holden (1999, sid. 222) hävdar att det alltmer medges att behovet av att utnyttja medarbetarnas potential är avgörande för organisationers utveckling och överlevnad i stort. Vi tillägger Wilkinsons (1998, sid. 44-45) syn på detta och han menar att empowerment ökar de anställdas arbetstillfredsställelse och minskar personalomsättningen, då de anställda känner sig mer engagerade i organisationens mål. Dessutom skriver han att empowerment leder till ett minskat behov av krångliga och dysfunktionella kontrollsystem, vilket i sin tur ökar effektiviteten. Dock anser Randolph (1995, sid. 20) att empowerment inte är så enkelt som att låta de anställda fatta fler beslut, utan att ledningen också måste arbeta med att frigöra och ta tillvara på den intelligens, den kunskap och den motivation som de anställda redan har.

Inom empowerment beskriver Long (1996, sid. 6) tre faktorer som leder till framgång, däribland medarbetarnas delaktighet och Lindvall (2011, sid. 136) tillägger att det läggs mer uppmärksamhet på mer deltagande för de anställda. Bakiev och Kapucu (2012, sid. 978-979) anser att delaktighet innebär att de anställda är mer involverade i fler delar av verksamheten. Vidare menar de att det exempelvis kan handla om beslutsfattande av olika frågor och problemlösningar. Genom att göra medarbetare delaktiga ökar deras kompetens vilket leder till en mer effektiv organisation framhåller Korkmaz (2012, sid. 43-44).

Procter, Currie och Orme (1999, sid 242) skriver att ledningen genom empowerment kan skifta relationen till de anställda i organisationen från kontroll till åtagande och engagemang. Smith (1997, sid 122) tror att medarbetarna behöver känna att de bidrar med något till organisationen samt att de uppskattas. Vidare hävdar Gilbert (1998, sid. 171) att möjligheten för medarbetarna att få vara delaktiga och fatta egna beslut är motiverande vilket ökar deras engagemang. Personal som är engagerad i sitt arbete ger enligt Vance (2006, sid. 1) avgörande konkurrensfördelar för företag, inkluderat högre produktivitet och lägre personalomsättning, något som vi tidigare nämner att även Wilkinson (1998, sid. 44-45) skriver. Vidare påstår Vance (2006, sid. 1) att det på grund av detta inte är förvånande att företag satsar resurser för att främja engagemang hos sina anställda. Engagemang hos medarbetarna leder också till en vilja att ta sig an fler arbetsuppgifter och det i sin tur leder till



en mer stabil arbetskraft enligt Kaufmann och Kaufmann (2003, sid. 293). Vår tolkning av detta är att engagerade medarbetare har en vilja att göra det lilla extra utan att bli ombedda att göra det, något som också Vance (2006, sid. 2) framhåller. Han menar att ju mer engagerade medarbetare är desto mer sannolikt är det att de gör det lilla extra och utför ett bra arbete.

## **1.2 Förändringar på arbetsmarknaden**

Fler förändringar än den instabila marknaden och den hårdnande konkurrensen är märkbara. Även anställningsformen verkar ha ändrats från förr. Vår uppfattning av aktuella arbetsannonser är att fler och fler jobb kopplas till bemanningsföretag. Detta styrks också av flera forskare såsom Hall (2006, sid. 158), Boyce, Ryan, Imus och Morgeson (2007, sid. 5), Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 32) samt Connell och Burgess (2002, sid. 272) som hävdar att tillfälliga arbeten via bemanningsföretag är på ständig uppgång. Veitch och Cooper-Thomas (2009, sid. 318) menar att tillväxten av den här typen av arbetsmarknad har varit en av de mest inflytelserika anställningstrenderna under de senaste tjugo åren. Vidare skriver de att anställda via bemanningsföretag stod för cirka en till två procent av den totala anställningsgraden i Europeiska länder 2004. Enligt Statistiska Centralbyrån (2011) har antalet anställda inom bemanningsbranschen i Sverige mer än fördubblats sedan 2002 och under det senaste året har de ökat med trettio procent.

Bemanningsbranschen är enligt Connell och Burgess (2002, sid. 273) inte en ny bransch och från början syftade den främst till att hjälpa företag med sjukfrånvaro och andra typer av ledigheter. Dock menar de att branschen utvecklats på ett sådant sätt att individer frekvent anställs och hyrs ut på tillfälliga uppdrag. Dessa uppdrag kan lika gärna handla om fabriksarbete som arbete på kontoret, enligt Connell och Burgess (2002, sid. 273) och Hall (2006, sid. 160). Att anställa personal via bemanningsföretagen anser både Connell och Burgess (2002, sid. 173) samt Galais och Moser (2009, sid. 590) är ett sätt att öka företagets flexibilitet och minska deras personalkostnader, genom att bistå med tillfällig personal när det behövs för att möta kraven från marknaden. Galais och Moser (2009, sid. 590) menar att företagen på så sätt snabbt både kan få tillgång till och avlägsna personal i den takt de behöver för att klara arbetstoppar. Vidare hävdar Veitch och Cooper-Thomas (2009, sid. 319) att en tillfällig anställningsform antas ha en negativ inverkan på den inhyrda personalen när det kommer till delaktighet och engagemang. De tror att det beror på det att den inhyrda personalen inte tillhör den ordinarie arbetsstyrkan och inte är anställd direkt av företaget. Det faktum att delaktighet och engagemang är viktigt för att skapa ett bra och välmående arbetslag har redan diskuterats. Den växande bemanningsbranschen skapar en undran hos oss på hur företagen kan påverkas av detta på sikt. Finns det risk för att den personal de hyr in inte gör ett tillfredsställande jobb?

## **1.3 Problemformulering**

Utifrån den forskning som presenteras ovan är vår uppfattning att det är viktigt att ha bra och välfungerande personal på arbetsplatsen. Författare som Johnson och Kaplan (1991), Gilbert (1998, sid. 165) och Holden (1999, sid. 222) påpekar att människorna inom organisationen är en av de största resurserna som finns och skapar bra konkurrensfördelar. Baserat på det som tidigare nämns är vårt intryck att en medarbetare som känner sig tillfreds, trivs på sin arbetsplats och känner sig delaktig blir mer engagerade. Smith (1997, sid. 122), Gilbert (1998,

sid. 191) och Korkmaz (2012, sid. 43-44) menar att medarbetare som är delaktiga och engagerade i sitt arbete och har högre kompetens, tar egna initiativ samt får en känsla av att bidra med något till organisationen. Medarbetarnas engagemang påverkar organisationens resultat i stort skriver Markos och Sridevi (2010, sid. 92) och Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 37). Vidare menar Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 37) att ju mer engagerade medarbetarna är desto större är deras vilja att göra ett bättre jobb, vilket leder till bättre kvalitet på det utförda arbetet.

Som Veitch och Cooper-Thomas (2009, sid. 319) påpekar finns en risk för minskat engagemang hos inhyrd personal, vilket skulle kunna medföra att dessa anställda inte gör ett lika bra jobb som de eventuellt skulle om de känner sig mer delaktiga och engagerade. Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 31) menar att på grund av anställningsformen känner sig inhyrd personal inte helt engagerad för organisationen de jobbar hos. Bland annat beror bristen på delaktighet och engagemang hos den inhyrda personalen enligt Veitch och Cooper-Thomas (2009, sid 319) på det faktum att de inte tillhör den ordinarie arbetsstyrkan.

Baserat på det som nämns ovan, angående förändringarna på marknaden samt att det har blivit allt viktigare med delaktiga och engagerade medarbetare för företagets resultat, är vår uppfattning att det är viktigt för företagen att styra på ett för dagen passande sätt. Dock har syftet med inhyrd personal tidigare varit att kunna få avlastning på kortare sikt, vilket gör att det förmodligen inte är delaktighets- och engagemangsfrågor hos den inhyrda personalen som företagen främst fokuserar på. Dock har denna trend utvecklats och numera används inhyrd personal på längre sikt, mer frekvent och på varierande positioner. Denna förändring väcker en tanke hos oss om att även den inhyrda personalens delaktighet och engagemang borde tas till beaktande.

I den teoretiska referensramen presenteras tidigare forskning som behandlar ämnena delaktighet och engagemang både hos fastanställda och hos inhyrd personal. Däribland kommer Brodahl, Eliasson och Wahlbergs (2013) studie att presenteras mer ingående. Det finns även andra studier som är snarlika vår egen, men med ett fokus på motivation och lojalitet hos inhyrd personal som är skrivna av Engman, Eriksson och Karlsson (2005) samt Klimenov och Svensson (2012). Utöver detta finns ytterligare tre studier som vi anser angränsar till vår, skrivna av Jeansson och Mårtensson (2012), Olofsson (2010) och Petterson (2006). Därför presenteras även dessa närmre. Det som vi anser saknas är forskning på hur chefer i den inhyrande organisationen ser på delaktighet och engagemang hos inhyrd personal och hur de *kan* arbeta med dessa frågor. Studien bidrar således med ny kunskap om delaktighet och engagemang hos inhyrd personal, sett ur den inhyrande organisationens perspektiv. Med studien ämnas därför skapa förståelse för hur chefer *kan* arbeta med sådana frågor för att säkerställa att deras inhyrda personal känner sig delaktiga och engagerade, och på så sätt se till att resultatet blir så bra som möjligt.

## 1.4 Syfte

Studiens syfte är att skapa förståelse för *hur* chefer i organisationer *kan* skapa delaktighet och engagemang hos inhyrd personal för att på så sätt kunna säkerställa att de utför ett tillfredsställande jobb.

## 1.5 Forskningsfrågor

- Hur och i vilken utsträckning arbetar chefer med delaktighet gällande inhyrd personal?
- I vilken utsträckning har inhyrd personal möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter?
- Hur kan chefer frambringa engagemang hos inhyrd personal?

## 1.6 Avgränsningar

Den empiriska delen avgränsas till att beröra chefer och deras syn på inhyrd personal i organisationen, mer specifikt angående deras delaktighet och engagemang samt hur viktigt de anser att detta är för organisationens framgång. Dessa avgränsningar görs för att fylla ut det gap som existerar i den befintliga forskningen. Då syftet med studien är att skapa förståelse för chefers tankar kring dessa frågor och i vilken utsträckning de arbetar med dem, är dessa avgränsningar lämpliga.

Den teoretiska delen avgränsas till att beskriva områdena delaktighet och engagemang inom empowerment. Detta är för att empowerment som koncept är väldigt brett, men också för att den tidigare forskning som presenteras i den teoretiska referensramen tyder på att just dessa två faktorer (delaktighet och engagemang) bidrar till ett bättre utfört arbete och organisationers framgång på sikt. Därför kommer endast en ytlig beskrivning av empowerment att göras för att läsaren ska få en förståelse för styrkonceptet som vi ursprungligen utgår ifrån. Fokus kommer således att ligga på att förklara delarna delaktighet och engagemang. Då bemanningsbranschen ökat mycket den senaste tiden kan det finnas brister i just delaktighet och engagemang eftersom den inhyrda personalen endast är där tillfälligt och inte tillhör den ordinarie arbetsstyrkan. Det finns en risk, enligt vår tolkning av tidigare forskning, att den inhyrda personalen inte känner samma delaktighet till organisationen vilket också kan påverka känslan av engagemang.

## 1.7 Definitioner

**Empowerment/Medarbetarskap** - Begreppen behandlas i rapporten enhetligt. Begreppen syftar till medarbetarens ökade inflytande, ansvar, engagemang och delaktighet i arbetet.

**Organisation/företag** - Även dessa begrepp behandlas enhetligt och syftar till en omgivning där mänskliga och materiella resurser samordnas för produktion av varor och tjänster.

**Bemanningsföretag/konsultföretag** - Begreppen bemanningsföretag och konsultföretag betyder samma sak i rapporten. Det rör sig om företag som har som affärsidé att hyra ut sina anställda till andra företag.

**Inhyrd personal/konsulter** – Med inhyrd personal och konsulter menas individer som är anställda hos ett bemanningsföretag eller ett konsultföretag men som arbetar på ett uppdrag åt en annan organisation. Inget beaktande tas till någon annan typ av anställningsform när inhyrd personal benämns, utan begreppet syftar till just denna typ av triangelrelation.

## 1.8 Disposition

**Kapitel 1: Introduktion** - Detta inledande kapitel ger läsaren en bakgrund till det valda ämnet vilket leder vidare till studiens problemformulering och övergripande syfte. Problemformuleringen och syftet mynnar ut i studiens forskningsfrågor som ämnas besvaras. Slutligen presenteras avgränsningar samt definitioner.

**Kapitel 2: Metod** - I metodkapitlet får läsaren en ingående förståelse för studiens tillvägagångssätt. Metodkapitlet är uppdelat i två delar, en vetenskaplig ansats samt studiens tillvägagångssätt. I den vetenskapliga ansatsen kopplas studien till tidigare forskning kring vetenskaplig metod, och i avsnittet om tillvägagångssätt guidas läsaren genom upplägget samt genomförandet av studien.

**Kapitel 3: Teoretisk referensram** - Den teoretiska referensramen syftar till att ge läsaren en teoretisk bas att stå på innan det empiriska materialet presenteras. Begreppen delaktighet, engagemang beskrivs, samt dess samspel med varandra och hur engagemang kan se ut för inhyrd personal - allt från tidigare forsknings synvinkel.

**Kapitel 4: Empiri** - I empirikapitlet redogörs först en kortare presentation av de olika företagen som besöks samt de olika respondenterna som intervjuas. Därefter redovisas vad de olika respondenterna har för tankar och resonemang kring den inhyrda personalens delaktighet och engagemang.

**Kapitel 5: Diskussion** - I diskussionsavsnittet lyfts likheter och skillnader fram mellan den teori och empiri som presenteras. Således jämförs olika synvinklar med varandra.

**Kapitel 6: Reflektion** - I reflektionerna redogörs för de observationer som görs och de slutsatser som dras, baserat på den teori och empiri som tas del av. Slutligen presenteras förslag till fortsatt forskning.

## 2 Metod

---

*Metodavsnittet ger läsaren ingående information om metodvalen samt redogör för tillvägagångssättet i studien. Metodavsnittet delas upp i två huvuddelar, dels den del som kallas för vetenskaplig ansats och dels delen om det praktiska tillvägagångssättet. I den vetenskapliga ansatsen beskrivs de vetenskapliga synsätt som är utgångspunkten i studien. Metodavsnittet inleds med denna del för att läsarna ska få en förståelse för den vetenskapliga metoden innan de presenteras för den andra delen, som handlar om tillvägagångssättet. Den innehåller mer i detalj de specifika val som görs och hur studien är tänkt att genomföras.*

---

### 2.1 Vetenskaplig ansats

#### 2.1.1 Hermeneutik som vetenskapsteoretisk ansats

I grund och botten anser Lindholm (1999, sid. 69-72) att hermeneutiken handlar om tolkningslära. Helt enkelt handlar synsättet om att uppnå förståelse och vägen dit. Vidare menar han att tolkning är själva processen som leder till förståelsen. Danermark, Ekström, Jakobsen och Karlsson (2003, sid. 28) håller med och påstår att flera sociologer anser att samhället baseras på förståelse och detta kan endast uppnås genom att tolka. Istället för att begränsa sig till de fakta som finns, som inom positivismen, skriver Lindholm (1999) att ytterligare ett steg tas inom hermeneutiken. Detta är för att kunna göra en tolkning och för att skapa förståelse för problemet. Danermark et al. (2003, sid. 340) menar att genom hermeneutisk metod tolkas någon annans tolkningar. Hartman (2004, sid. 106) håller med och tillägger att för att få kunskap om andra individers uppfattning av världen måste deras föreställningar om världen tolkas och levas in i, snarare än att mätas.

För att kunna besvara studiens syfte och få en förståelse för hur chefer kan frambringa engagemang hos inhyrd personal är det viktigt att försöka tolka den information som fås fram och verkligen försöka förstå chefernas uppfattning om frågan. Hartman (2004, sid. 191) menar att det redan från början krävs kunskap för att tolkande ska vara möjligt. Vi har inte någon tidigare kunskap om de valda företagen och vet inte vad för information som fås fram. Däremot har vi tidigare kunskap om konceptet empowerment och teoretisk kunskap om delaktighet och engagemang och dess betydelse. Hartman (2004, sid. 191) skriver att den kunskap som redan innehas och som används vid tolkandet kallas för förförståelse.

#### 2.1.2 Förförståelse och förståelse

Vid varje ny situation som en individ ställs inför menar Danermark et al. (2003, sid. 282) att denne går in med sedan tidigare samlade kunskaper, erfarenheter och föreställningar: en förförståelse. Detta görs även i denna studie. Förförståelsen innefattar en teoretisk kunskap kring områdena delaktighet och engagemang och dess betydelse för att anställda ska utföra ett bra arbete. Ytterligare kunskaper kring ämnet byggs på under studiens gång genom fördjupning i befintlig forskning och befintliga teorier om just detta. Dessa insamlade kunskaper, erfarenheter och föreställningar kallas enligt Arbnor och Bjerke (1994, sid. 182)

för allmänna förförståelser. Vidare anser de och även Lindholm (1999) att alla individer har egna förförståelser. I samband med de intervjuer som genomförs går samtliga in med olika förförståelser, vi med en mer teoretisk och respondenterna med en mer praktisk. Det är därför viktigt att gå in med ett öppet sinne och inte färgas av den egna förförståelsen. Det är också viktigt att inse att vi inte har svaret på hur chefer kan frambringa engagemang hos inhyrd personal och att verkligen ta in respondenternas syn på detta för att kunna få ett så trovärdigt och tillfredställande svar som möjligt på studiens syfte. Det är respondenternas svar, och mönster i dessa, som ger en förståelse för helheten. Detta kallar Arbnor och Bjerke (1994, sid. 183) för den diagnostiska förståelsen. Även om intervjuerna genomförs med ett öppet sinne menar Hartman (2004, sid. 191) att en fullständig förståelse aldrig kan uppnås eftersom det inte är möjligt att lägga de egna erfarenheterna åt sidan.

Varje gång vi gör en tolkning av chefernas syn på delaktighet och engagemang hos inhyrd personal kan en ny helhetsuppfattning av ämnet formas. Ny information leder hela tiden fram till nya sätt att tolka helheten på och det är enligt Hartman (2004, sid. 191) denna process som leder fram till en förståelse av andra personer och deras sätt att agera på. Vidare menar han att det går att förklara hur denna tolkningsprocess går till i praktiken genom den hermeneutiska cirkeln.

### **2.1.3 Hermeneutisk cirkel**

Hermeneutik som metod tar sig uttryck i ett cirkelresonemang men Lindholm (1999, sid. 73) föredrar att kalla det för en spiral då en cirkel skulle innebära en rundgång med en återkomst till utgångspunkten. Han menar att för varje varv som tas tillkommer lite ny kunskap, ny förståelse, vilket ger en ny utgångspunkt. Med detta illustreras spiralen till skillnad från cirkeln. Ett steg längre på vägen till förståelse är taget. När en tolkning av tillräcklig ny information görs fås en ny helhetsuppfattning och ett varv i spiralen har tagits. För att kunna besvara hur chefer kan frambringa delaktighet och engagemang hos inhyrd personal studeras den befintliga forskningen som finns och en förståelse för ämnet skapas. Detta blir det första varvet i spiralen. Inför varv nummer två har mer kunskap erhållits än vid det första varvet, vilket ger en ny utgångspunkt. I detta varv genomförs intervjuer med personer på utvalda företag vilket lägger till deras uppfattningar till den redan insamlade kunskapen vilket ger ytterligare en ny utgångspunkt. I det tredje varvet analyseras den information som samlas in från de olika källorna och detta ger en ny uppfattning av helheten. I praktiken består spiralen av flera varv, speciellt med insamling av teoretisk information, men i grova drag kan den hermeneutiska cirkeln appliceras på detta sätt på vår studie. Enligt Hartman (2004, sid. 192) är detta en allmän bild av hur själva tolkandet går till. I den kvalitativa metodteorin beskrivs hur det praktiska tillvägagångssättet för att tolka och förstå respondenternas uppfattningar kan gå till.

### **2.1.4 Kvalitativ forskningsansats**

Ett antal forskare där ibland Backman (2008, sid. 33) och Bryman och Bell (2005, sid. 40), beskriver två olika forskningsmetoder när det kommer till insamlande och bearbetning av data, nämligen *kvantitativ* och *kvalitativ* metod. Bryman och Bell (2005, sid. 40) menar att det ytligt sett kan sägas att skillnaden dem emellan är att forskare som använder kvantitativ metod mäter företeelser medan forskare som använder kvalitativ metod inte gör det. Backman (2008,

sid. 33) fyller i med att kvantitativa studier mynnar ut i numeriska observationer medan kvalitativa studier kännetecknas av verbala och tolkande formuleringar.

De grundläggande dragen med en kvalitativ studie är enligt Bryman (1997, sid. 77-84) att se den studerade frågan utifrån någon annans perspektiv, tolka deras uppfattningar av verkligheten och att beskriva den miljö och kontext som studeras på ett detaljerat sätt som återger det perspektiv respondenten har. För att göra detta krävs förståelse för respondenten och dess handlingar i ett visst sammanhang. Det kräver också en flexibilitet vid studerandet av en fråga ur en respondents ögon, vilket Bryman (1997, sid. 83) anser är viktig. Han menar att en kvalitativ studie kan få oväntade inriktningar genom ett öppet och ostrukturerat tillvägagångssätt. Syftet med den kvalitativa ansatsen är enligt Patel och Davidsson (2011, sid. 99) att försöka införskaffa en djupare kunskap och förståelse än den som erhålls vid en kvantitativ ansats. Bryman (1997, sid. 59) fyller i med att en forskare som ska studera den sociala verkligheten som respondenterna befinner sig i, också ska försöka förklara och analysera helheten av denna verklighet.

Den kvalitativa forskningen innehåller flera metoder för att samla in information, bland annat deltagande observationer och ostrukturerade intervjuer. Eftersom dessa typer av undersökningar inte begränsar respondenterna till svarsalternativ eller för snäva frågor är de enligt Patel och Davidsson (2011, sid. 99) tidskrävande då informationen som fås från respondenterna kan vara omfattande. Då frågorna hålls så öppna som möjligt och är relativt få, får intervjun en karaktär som mer liknar en dialog. Vår uppfattning är att det föreligger en svårighet i att sammanställa den information som fås från de olika respondenterna då Bryman (1997, sid. 59) menar att de får så pass fria tyglar att själva utforma svaren på de frågor som ställs. Vår studie av den kvalitativa sorten eftersom syftet är att tolka och förstå chefernas resonemang och tankar kring delaktighet och engagemang hos inhyrd personal. Det handlar alltså om individers uppfattningar och tolkningar av deras verklighet. Att ha fokus på siffror och tal tillför inget till denna studie och dess resultat. Istället används en ostrukturerad intervju vilket låter de intervjuade själva forma svaren på frågorna, och ger dem även möjligheten att berätta saker som inte specifikt frågas om. Svaren ska försöka tolkas med utgångspunkt i de teoretiska kunskaperna som samlas in. Detta kan kallas för ett abduktivt sätt att förstå och förklara ett fenomen.

### **2.1.5 Abduktion som ett sätt att förstå och förklara**

Med abduktion menas att utgångspunkten tas i en regel om hur något är (teori) för att sedan studera ett resultat från verkligheten (empiri) och därifrån dra en slutsats (analys) baserat på de två föregående. I samhällsvetenskaplig forskning är regeln enligt Danermark et al. (2003, sid. 183) den teoretiska referensramen forskaren utgår ifrån. Vidare är slutsatsen en ny tolkning av en konkret händelse/observation, baserat på den teori som utgås ifrån. Med abduktion kan en forskare visa att något *skulle kunna* vara på det sätt som analysen visar. Dock menar Danermark et al. (2003, sid. 184) att det måste kommas ihåg att den analys som görs baseras på den teoretiska utgångspunkt som tagits, vilket medför att den slutsats som dras endast är en av många möjliga slutsatser beroende på vilken teoretisk utgångspunkt som togs.

Enligt Danermark et al. (2003, sid. 184-185) kan abduktion också förklaras som ett sätt att på nytt beskriva det som observeras. Det vill säga att forskaren betraktar, beskriver, tolkar och försöker skapa förståelse för det studerade ämnet för att sedan ge en ny innerbörd åt det redan kända fenomenet. Detta menar Danermark et al. (2003, sid. 185) är centralt inom samhällsvetenskapen då syftet inte är att upptäcka nya händelser utan att förklara redan kända händelser på ett nytt sätt med en ny förståelse för ämnet.

Studien rör sig mellan teori och empiri, det vill säga att utgångspunkten är den teori som samlas in och några fall studeras sedan för att slutligen kunna dra en slutsats av allt tillsammans. Syftet är inte att bevisa en teori som redan finns och inga nya teorier ska heller formos. Istället ska de verkliga fallen förstås genom teorin. Den analys som görs av chefernas arbete med den inhyrda personalens delaktighet och engagemang baseras på den information som fås av respondenterna, men förhoppningen är att kunna finna en förklaring till resultatet i teorin. Detta är vad som gör studien till en abduktiv studie.

### **2.1.6 Aktörernas uppfattning i centrum**

Inom företagsekonomi skriver Arbnor och Bjerke (1994, sid. 65) att tre methodsynsätt kan urskiljas, nämligen analytiskt synsätt, systemsynsätt och aktörssynsätt. Både det analytiska synsättet och systemsynsättet har en förklarande natur där helheten förklaras, men med en aning olika utgångspunkter. Aktörssynsättet är däremot inte ett förklarande synsätt menar Arbnor och Bjerke (1994, sid. 69-70) utan den tar snarare utgångspunkt i att försöka förstå helheten utifrån aktörernas verklighetsbilder. Aktörssynsättet beskriver alltså verkligheten utifrån aktörernas uppfattningar och tolkningar av den. Kunskapen som aktörerna har är skiftande från individ till individ vilket innebär att verkligheten kommer att förmedlas olika då de baseras på aktörernas varierande synvinklar.

Denna studie syftar till att försöka förstå olika aktörers tolkningar av verkligheten och mer specifikt frågan kring delaktighet och engagemang hos inhyrd personal. Inga generaliseringar av verkligheten görs i studien, utan förhoppningen är att kunna få en helhetsbild utifrån att försöka förstå chefernas synvinklar kring frågan, och sedan tolka dessa. Helheten förstås alltså utifrån delarnas egenskaper enligt Arbnor och Bjerke (1994, sid 65).

Inom aktörssynsättet talas det om vikten av att hålla en dialog. Dialogen som metod kräver en ödmjukhet och genuint intresse från forskarens sida för aktörers synvinkel anser Arbnor och Bjerke (1994, sid. 177). I samband med intervjuerna förs en öppen dialog med respondenterna. Detta är viktigt för oss för att missförstånd inte ska uppkomma, för att möjligheten att ställa följdfrågor ska finnas samt för att respondenterna ska få prata mer fritt. Detta leder till mer utömmande svar, vilket ska tillföra en djupare kunskap och förståelse för aktörerna. En förutsättning för detta är att gå in med en inställning att vi inte sitter inne med svaren på frågorna som ställs, utan istället ha ett öppet sinne för att faktiskt kunna tolka vad respondenterna berättar.

## **2.2 Tillvägagångssätt**

För att kunna besvara studiens syfte studeras både tidigare forskning kring ämnet och faktiska fall på arbetsmarknaden. Dessa jämförs och analyseras sedan med varandra för att på så sätt få



förståelse för ämnet utifrån olika vinklar, både empiriska och teoretiska. För att öka läsbarheten och tydligheten i rapporten struktureras den teoretiska referensramen, empirin och diskussionen efter forskningsfrågorna. Även reflektionerna struktureras upp på detta sätt för att på ett tydligt sätt visa hur studiens syfte besvaras.

Att gå tillväga på ett kvalitativt sätt genomsyras genom hela arbetet med en studie, och Larsen (2009, sid. 75-110) beskriver sex olika faser som startar i problemformuleringen och slutar i tolkningen av den insamlade informationen. Första fasen som behandlar problemformuleringen används inte i studien då detta görs på egen hand, istället används endast fas två till fas sex. Faserna hjälper till att på ett strukturerat sätt beskriva tillvägagångssättet med studien.

### **2.2.1 Fas 2 - val av enheter**

Vid en kvalitativ studie anser Larsen (2009, sid. 77) att det inte alltid är viktigt att generalisera. Hon menar att målet ibland är att skapa förståelse och kunskap för ämnet, vilket även är syftet med denna studie. Därför görs ett vad Larsen (2009, sid. 77) kallar för icke-sannolikhetsurval, vilket innebär att alla individer inte har samma möjlighet att bli utvalda att delta i studien. Närmare bestämt görs ett kvoturval i denna studie, som enligt Larsen (2009, sid. 78) innebär att forskaren bestämmer sig för vilken karaktär som ska vara gemensamt för respondenterna och välja utefter detta.

#### ***Val av företag***

I studien ser vi inte till någon specifik bransch, utan kravet ligger på att företagen som besöks ska ha personal som de hyr in från något bemanningsföretag. Detta är för att valet av en specifik bransch inte tjänar till syftet. Då avsikten är att skapa förståelse för arbetet med delaktighet och engagemang hos den inhyrda personalen bidrar inte branschtillhörighet med något och gör inte någon skillnad.

Till en början försöker vi komma i kontakt med företag dels genom privata kontakter och dels genom att studera bemanningsföretagens annonser och därefter kontakta de företag som skrivit ut sina namn i annonsen. Detta visar svårigheter och många företag väljer av olika anledningar att inte delta i studien. Detta resulterar i att de företag som slutligen besöks enbart är genom privata kontakter. Ambitionen är att komma i kontakt med fem företag men på grund av svårigheter att synkronisera möten för genomförande av intervjuer besöks slutligen endast fyra företag.

#### ***Val av intervjupersoner***

Viljan är ursprungligen att träffa två till tre personer från varje företag, något som även lyckas bortsett från ett fall. Även här uppstår svårigheter att kunna mötas för en intervju vilket är anledningen till att endast en person intervjuas på detta företag. Förhoppningen från början är att någon av de intervjuade ska ha direkt anknytning till företagets ledningsgrupper. Detta för att det är på den nivån som beslut rörande verksamhetsstyrning fattas. Dock är kravet att de personer som intervjuas är direkt ansvariga för den inhyrda personalen då det troligen främst är de som kan svara på hur det praktiska arbetet med den inhyrda personalens delaktighet och engagemang går till.

### **2.2.2 Fas 3 - Datainsamling**

Den information som samlas in är både teoretisk och empirisk.

#### ***Insamling av teoretiskt material***

Från litteratursökningen som görs används tidigare forskning kring ämnet, både böcker och artiklar. Artiklarna hittas framförallt genom Gävle Högskolas databaser. Böckerna ger en mer grundläggande bild av empowerment medan artiklarna ger en förståelse för användandet av konceptet i olika praktiska sammanhang. Det är viktigt att införskaffa en relativt bred teoretisk bas innan intervjuerna äger rum. Detta för att få en översikt över det aktuella kunskapsläget samt införskaffa en så bra teoretisk förståelse som möjligt.

I samband med sökande efter artiklar används sökorden: "empowerment" tillsammans med "participation", "commitment", "involvement", "temporary employment", "temporary employment agencies" och "engagement". Eftersom empowerment är brett och behandlas inom olika områden och i flera olika sammanhang, är det viktigt för oss att sökningen är så precis som möjligt. Därefter görs en begränsning till de artiklar som informativt och mer djupgående berör aspekterna delaktighet, engagemang och inhyrd personal, vilket är fördjupningsämnet för studien. I viss utsträckning tittas även på gamla examensarbeten som berör ämnet. Detta görs inte i syfte att söka inspiration utan istället för att hitta artiklar och andra källor som inte hittas i de egna sökningarna i de tillgängliga databaserna.

Vi försöker få med så många olika källor som möjligt för att säkerställa att informationen är korrekt, pålitlig och för att kunna täcka in flera synvinklar av ämnet. Vi försöker även använda så nya artiklar som möjligt för att ta del av den nyare forskningen kring ämnet samt för att slippa ifrågasätta trovärdigheten i den text som är skriven. Vissa källor är dock av lite äldre slag och anledningen till att de tas med är för att de fortfarande bidrar till studien och känns pålitliga.

#### ***Insamling av empiriskt material***

Vid den empiriska insamlingen används kvalitativa intervjuer, som Larsen (2009, sid. 83) menar kan användas när en djupare förståelse vill uppnås. Vidare framhåller hon att den här typen av intervjuer kan vara mer eller mindre strukturerade och det finns en rad olika intervjutekniker att tillta. I studien används ostrukturerade intervjuer, vilket enligt Larsen (2009, sid. 85) innebär att en intervjuguide utformas med förberedda frågor men den nyttjas mest som stöd och checklista för att säkerställa att ingen information missas. Med detta i åtanke samt att det är viktigt att samtalet inte styrs av frågorna, förbereds några huvudfrågor som får utgöra basen för intervjun och resterande frågor används som hjälpmedel under intervjuns gång.

Även själva utformningen av frågorna är enligt Bryman och Bell (2005, sid. 176) en av de viktigaste sakerna att beakta för en forskare. Då respondenterna i studien ska få prata så fritt som möjligt ställs öppna frågor, vilket i sin tur leder till mer uttömmande svar. Eftersom respondenternas svar ska tolkas med så lite påverkan av egna förförståelser som möjligt, undviks slutna frågor som kan riskera att respondenterna styrs i deras svar.

Att intervjua respondenterna öga mot öga syftar till att kunna se och tolka reaktioner och deras kroppsspråk. Vi närvarar båda vid samtliga intervjuer. En ställer frågorna och observerar respondentens kroppsspråk och reaktioner medan den andra antecknar svaren. Larsen (2009, sid. 85) menar att antecknande av intervjuer kan fungera dåligt ju mer fritt respondenten får tala, och att en inspelning av intervjuerna är att föredra. Intervjuerna spelas därför in, men också med syfte till att undvika att låta egna värderingar och erfarenheter färga uppfattningen av svaren. Att spela in intervjuerna gör det möjligt att lyssna på dem flera gånger för att verkligen kontrollera vad det egentligen är som sägs. Det gör också att viktiga saker som respondenterna säger inte glöms bort och en bättre tolkning och en mer rättvis bild kan på så sätt ges. Dock antecknas också svaren ifall något går fel med inspelningen. Eftersom båda närvarar vid varje intervju kan respondenternas kroppsspråk ändå observeras och något värdefullt gås inte om miste på grund av anteckningarna.

### **2.2.3 Fas 4 - Bearbetning av insamlad information**

Efter de genomförda intervjuerna transkriberas ljudinspelningarna, vilket Larsen (2009, sid. 97) menar är en tidskrävande process. Detta görs löpande efter varje intervju, dels för att inte glömma något av det som observeras gällande kroppsspråket och dels för att det är mer praktiskt än att avvakta och göra dem vid ett och samma tillfälle. Transkriberingarna kommer inte att inkluderas i rapporten då all relevant information presenteras i empirikapitlet. Dessutom sällas information som är ointressant och irrelevant för syftet bort.

För att sortera informationen föreslår Larsen (2009, sid. 97) att en matris kan användas. Detta görs även i denna studie, där respondenterna anges på ena axeln och huvudfrågorna på den andra, för att sedan sortera in svaren i "rätt" ruta. På så vis fås en lättöverskådlig helhet och en jämförelse kan göras mellan de olika svaren. Dock presenteras inte matrisen i rapporten då syftet med den endast är att förenkla bearbetningen av materialet. Med hjälp av matrisen kan också en planering göras av hur de olika svaren ska presenteras och analyseras.

Även det teoretiska materialet bearbetas under tiden studien tar form. Den teoretiska kunskap som samlas in presenteras i rapportens teoridel, och detta fyller två syften. Dels för att ge läsaren en förståelse för ämnet som helhet och dels för att belysa den brist i forskningen som finns och det gap som studien ämnar överbrygga.

### **2.2.4 Fas 5 - Analys av insamlat material**

Larsen (2009, sid. 101) skriver att den kvalitativa forskningsansatsen ofta leder till mer material att bearbeta och analysera vilket kan vara svårt och tidskrävande, men att det finns ett antal olika tekniker för att göra det. En vad Larsen kallar för meningsanalys genomförs, vilket i sig består av en helhetsanalys och delanalys. Med helhetsanalys menar Larsen (2009, sid. 104) att forskaren skaffar sig ett intryck av intervjuerna som helhet för att sedan bryta ner dem i olika delar, delanalysen. Eftersom detta är passande för studien skapas först en bild av vad de olika respondenterna har för åsikter och uppfattningar gällande delaktighet och engagemang hos inhyrd personal. Detta gör att svaren som liknar varandra kan placeras tillsammans. Vid delanalysen används även matrisen från bearbetningen av empirin för att lättare kunna se vilka delar som är relevanta att ta med i analysen och lättare kunna "para ihop" och plocka ut olika citat som liknar varandra. Syftet med detta är att kunna hitta

eventuella mönster och olikheter i respondenternas svar och resonemang för att sedan försöka dra några slutsatser kring ämnet.

### **2.2.5 Fas 6 - Tolkning av insamlat material**

Larsen (2009, sid. 107) menar att det i samband med analysen är viktigt att resonera kring vad som kan påverka resultatet, det kan till exempel vara den effekt forskaren har på respondenterna genom sitt beteende, om frågorna är ledande samt kontexteffekten som innebär att svaren på en viss fråga kan påverkas av tidigare frågor. Vidare skriver hon att det är viktigt att finna en balans mellan det som forskaren tolkat och det som respondenten beskriver. Hon kallar det att "tolka utan att övertolka". Vid tolkandet av materialet är det viktigt att fundera kring de frågor som Larsen lyft. Då frågorna i studien utformas på ett öppet sätt bör resultatet inte påverkas nämnvärt, men de andra faktorerna kan inte elimineras och finns därför i bakhuvudet på oss när resultatet tolkas. Resonemang förs kring det intryck och de tankar som vi får vid själva intervjutillfället. Det är enligt Larsen (2009, sid. 107) vanligt att forskare ofta börjar tolka redan vid intervjutillfället och att detta är tolkningar som ska byggas vidare på.

### **2.3 Trovärdighet och äkthet**

Bryman och Bell (2005, sid. 48) påstår att en studie med hög reliabilitet är en studie som får samma resultat om den skulle genomföras igen och validitet har att göra med huruvida studien mäter det den faktiskt ämnar mäta. Enligt Bryman och Bell (2005, sid. 306-307) anser dock vissa att validitet och reliabilitet främst ska kopplas till kvantitativa studier och de menar vidare att vissa föreslår att kvalitativa studier hellre ska bedömas utifrån andra kriterier såsom trovärdighet och äkthet. Bryman och Bell (2005, sid. 306-307) delar upp trovärdigheten i fyra delar:

- *Tillförlitlighet* som handlar om att säkerställa att forskningen utförs korrekt dels enligt de regler och riktlinjer som finns, och dels genom att rapportera slutresultatet till de som deltar i studien så att dessa kan bekräfta att forskaren uppfattat dem på korrekt sätt.
- *Överförbarhet* som handlar om huruvida en studies resultat är överförbart till andra sammanhang och inte bara i det studerade fallet.
- *Pålitlighet* är en motsvarighet till validitet och handlar om att forskaren måste granska sitt arbete noggrant för att kunna säkerställa att en fullständig redogörelse för alla stadierna i forskningsprocessen tillhandahålls.
- *Möjligheten att styrka och konfirmera* innebär att forskaren inser att det inte går att få en fullständigt objektiv beskrivning av problemet i samhälllig forskning och att efter bästa förmåga inte låta sig påverkas av personliga värderingar eller sin teoretiska bakgrund i utförandet av och slutsatserna från en studie.

När det kommer till trovärdigheten i studien går vi, som tidigare nämnts, efter bästa förmåga in med ett öppet sinne och har i åtanke att den information som has sedan tidigare inte är hela sanningen. Som tidigare nämns närvarar båda vid samtliga intervjuer, anteckningar förs och intervjuerna spelas in. Detta intervjuförfarande är för att säkerställa att ingen information förloras. Vidare inkluderas också intervjuguiden i rapporten så att läsaren kan få en

uppfattning av relevansen i frågorna samt ha möjligheten att genomföra en liknande studie igen, om så är önskvärt. Under rubriken tillvägagångssätt beskrivs hur studien tar form och redogör för de olika stadierna. Även detta gör det möjligt för andra att genomföra en liknande studie vid något annat tillfälle.

Äkthet innehåller även det ett antal kriterier som Bryman och Bell (2005, sid. 308-309) beskriver som följer:

- *Rättvisans bild* innebär att forskaren ställer sig frågan huruvida studien ger en tillräckligt rättvis bild av de olika åsikterna och uppfattningarna som respondenterna har.
- *Olika typer av autenticitet* (äkthet) som ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet samt taktisk autenticitet. Dessa ställer sig frågande till om och hur studien hjälper respondenterna att komma fram till bättre förståelse av deras sociala situation, om respondenterna efter genomförd studie bättre förstår hur andra uppfattar samma situation samt om studien gör det möjligt för deltagarna att ändra och lättare vidta åtgärder för att förbättra sin situation.

I studien studeras inte ett så kallat problem för de olika företagen som sedan ska lösas. Snarare är tanken att belysa hur chefer *kan* arbeta med graden av delaktighet och engagemang hos inhyrd personal, och detta görs genom att intervjua ett antal personer på olika företag. Därav läggs inte någon vikt vid att mäta olika typer av autenticitet. Däremot är målsättningen att på ett så rättvisande sätt som möjligt återberätta och tolka den information som fås från respondenterna. Därför lägger vi vikt på att försöka säkerställa att informationen uppfattas korrekt. Att intervjuerna är personliga och öppna gör det lättare att kontrollera huruvida svaren uppfattas korrekt eller inte, genom att direkt fråga respondenten om detta vid eventuella frågetecken.

## 2.4 Metodkritik

Vad gäller valet att enbart intervjua cheferna finns anledning att tro att informationen som fås fram är något vinklad. För att undvika detta kan även intervjuer genomföras med medarbetarna själva för att få en mer rättvisande bild av situationen. Ett annat resultat skulle eventuellt uppnås om medarbetarnas perspektiv också tas hänsyn till.

Viljan är att komma i kontakt med cirka två till tre respondenter från varje företag. Dock är det inte möjligt att dra några generella slutsatser baserat på det resultat som fås fram. För få företag har besökts och för få intervjuer har genomförts för detta. Att genomföra en enkätstudie eller fler antal intervjuer ger större möjlighet till att dra några generella slutsatser.

I början av studiens gång resonerar vi kring valet av att genomföra personliga intervjuer eller att skicka ut enkäter. Som syftet slutligen utformas är personliga intervjuer att föredra. Det ger möjligheten att möta respondenterna och urskilja nyanser i både deras sätt att prata och i deras kroppsspråk. Vidare kan följdfrågor ställas och det är också möjligt att få mer detaljerade svar med större omfattning vilket är lämpligt för studien. Det finns dessutom ytterligare en svårighet med enkäter och det är det faktum att det är tidskrävande att invänta svaren och att det är svårt att på förhand veta hur många svar som kommer att erhållas.

När intervjufrågorna utformas, formuleras dem på ett öppet sätt. Detta är för att ge respondenterna chansen att tala fritt istället för att styra dem i en viss riktning. Med slutna frågor finns risken att respondenterna styrs in på ett specifikt spår vilket i sin tur påverkar resultatet. Det finns både för- och nackdelar med båda sätten. Att använda sig av öppna frågor kan enligt Bryman och Bell (2005, sid. 177) vara tidskrävande då varje respondent kan prata längre än vid en sluten fråga. Vidare skriver Bryman och Bell (2005, sid. 177) att det också krävs mer av respondenterna vid öppna än vid slutna frågor då de själva måste bidra med sin synvinkel utan någon styrning från intervjuarna. Det är också tidskrävande och svårt för den som intervjuar att försöka hitta mönster i de olika respondenternas svar. Med slutna frågor kan allt detta underlättas men det innebär också att respondenten kanske inte känner att det finns ett passande svar på frågan om denne inte kan uttrycka sig fritt menar Bryman och Bell (2005, sid. 178-179). Valet av att ha öppna frågor är mer passande för studien då vi i förväg inte har några svar på hur cheferna jobbar med den inhyrda personalens känsla av delaktighet och engagemang. Även om slutna frågor ökar jämförbarheten av svaren något kan svaren brista i djup och respondenterna färgas, vilket kan påverka det slutgiltiga resultatet.

## **2.5 Källkritik**

Det är enligt Patel och Davidson (2011, sid. 68) viktigt att förhålla sig kritiskt till de källor som används i en studie för att informationen som presenteras ska vara trovärdig och relevant. Vidare talar Alvesson och Sköldberg (2008, sid. 233), Thurén (1997, sid. 34) samt Johansson-Lindfors (1993, sid. 89) om tre kriterier som används för att säkerställa att källorna är trovärdiga, nämligen äkthet, oberoende och aktualitet.

Alvesson och Sköldberg (2008, sid. 233) menar att äkthet innebär att det måste säkerställas att källan inte är förfalskad och att den är vad den utger sig för att vara. I studiens teoretiska referensram används artiklar som är vetenskapligt granskade och publicerade i vetenskapliga tidsskrifter. Detta gör att vi anser att de är vad de utger sig för att vara och att de är korrekta och inte förfalskade. Ett flertal av författarna till artiklarna refererar även till varandra vilket visar att de är kända inom ämnesområdet. Detta ökar enligt vår mening både trovärdigheten och tillförlitligheten av artiklarna.

Oberoende innebär enligt Thurén (1997, sid. 34) att källan inte påverkas av någon annan källa och att forskaren i första hand använder sig av förstahandskällor för att undvika detta. Den använda litteraturen i studien är så långt det är möjligt förstahandskällor, och vi försöker att hitta förstahandskällan i de fall som någon annan författare citerar dem. Eftersom Johansson-Lindfors (1993, sid. 89) påpekar att felciteringar kan göras i en andrahandskälla gör vi sökningar efter förstahandskällan för att säkerställa att så inte är fallet.

Johansson-Lindfors (1993, sid. 89) skriver om aktualitet, och med det menas hur aktuell och ny källan är. I studien förekommer en del källor som är av det äldre slaget, vilket vi är medvetna om. Det är främst källor som berör beskrivningen av hur marknadsförändringar påverkar val av styrkoncept. Dessa källor används trots detta då de redogör för den historiska uppkomsten av empowerment, som är grunden för studien. Detta anser vi är viktigt för att förstå problematiken och vikten av att använda sig av de anställda och deras kompetenser, vilket motiverar valet att ha med dessa källor.

### 3 Teoretisk referensram

---

*I detta kapitel presenteras den teoretiska bas som samlas in under studiens gång. Detta ger läsaren en grundläggande förståelse för ämnet ur en teoretisk synvinkel. Först beskrivs uppkomsten av konceptet empowerment, varför det kom till, vad det är och vad det går ut på. Sedan beskrivs två delkomponenter inom empowerment tydligare: delaktighet och engagemang. Slutligen redogörs för hur förhållandet ser ut mellan den inhyrande organisationen och den inhyrda personalen samt hur den inhyrda personalens delaktighet och engagemang kan se ut och påverkas.*

---

#### 3.1 Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning

Ekonomistyrningens syfte är enligt Lindvall (2011, sid. 37) att med ekonomisk information styra och leda organisationen mot de uppsatta målen. Dock påpekar Lindvall (2011, sid. 49) och Kald och Nilsson (2000, sid. 114) att ekonomistyrningen förknippas med att lägga allt för stort fokus på de finansiella målen och för lite läggs på hur företagets verksamhet ska ledas och styras. I det mer traditionellt styrda företaget anser Lindvall (2011, sid. 32) att det finns en tydlig hierarki och cheferna i företaget blir nyckelpersoner. Nykodym, Ariss, Simonetti och Plotner (1995, sid. 36) påstår att den här typen av struktur på företag gör att det blir svårt att överleva på marknaden. De menar att ha en strikt hierarki och ett centralt beslutsfattande lämnar lite utrymme till delegering och de anställdas möjlighet till delaktighet. Vidare påpekar Randolph (1995, sid. 19) att företagen nu behöver producera varorna till lägre kostnader, snabbare och med en bättre kvalitet för att överleva på marknaden och detta tycker han inte kan göras med den traditionella ekonomistyrningen. Istället menar han att ledningen måste försöka hitta sätt att bemyndiga de anställda i syfte att få mer gjort med mindre resurser. Dainty et al. (2002, sid. 335) håller med och tillägger att genom att styra på rätt sätt med empowerment påverkas alla dessa faktorer positivt, men används empowerment på fel sätt tror de att motsatt effekt uppnås och tillit urholkas istället. Med ovan nämnda konsekvenser som Randolph redogör för anser Kald och Nilsson (2000, sid. 113) att företagen måste öka investeringar i forskning och utveckling, ny teknik och nya processer. De menar att med dessa förändringar i organisationen har nya mjukare metoder för att kontrollera och styra organisationen blivit introducerade.

Nykodym et al. (1995, sid. 36) hävdar att det är viktigt att fokusera på teamwork, något som Lindvall (2011, sid. 50) håller med om och han menar vidare att den moderna styrningen, även så kallade verksamhetsstyrningen, avser att lösa de problem som den traditionella ekonomistyrningen inte beaktar. Han påstår att de anställda nu förväntas delta på ett sätt som inte var möjligt förut och de förväntas ta ett större ansvar än tidigare. Även Wilkinson (1998, sid. 43) anser att organisationer måste ta avstånd från den hierarkiska strukturen och istället lägga fokus på andra faktorer såsom mänskliga relationer, teamwork och empowerment för att kunna utnyttja de anställdas kompetenser. Vidare menar Nykodym et al. (1995, sid. 42) att marknaden förändras i och med globalisering vilket leder till en ökad konkurrens. Företagen får allt svårare att överleva och de som kommer att göra det, är företag som kan anpassa sig

till en snabbt föränderlig marknad och företag som fokuserar på teamwork. De skriver vidare att dessa företag ser på den föränderliga markanden som något bestående och att det är viktigt att jobba med empowerment för att kunna ta tillvara på människorna i organisationen för att skapa konkurrensfördelar.

### **3.2 Empowerment - ett koncept för de moderna företagen**

Utifrån den forskning och litteratur som presenteras nedan gör vi en tolkning att det varken finns en enstaka eller någon enkel definition av vad empowerment är. Wilkinson (1998, sid. 40) skriver att detta är ett problem eftersom olika författare använder begreppet empowerment på olika sätt och det är då svårt att veta om lika jämförs med lika. Fokus i det här avsnittet ligger på empowerment ur ett företagsekonomiskt perspektiv.

Dainty et al. (2002, sid. 333) menar att det läggs stor vikt på förtroende och engagemang på arbetsplatsen inom empowerment. Wilkinson (1998, sid. 45) tror att empowerment i sin enklaste form innebär att fördela makt. Dock anser han att det i praktiken ses som ett sätt för ledningen att göra de anställda delaktiga och syftet med detta är att skapa engagemang och förbättra de anställdas bidrag till organisationen. Ax et al. (2007, sid. 78) håller med och tillägger att empowerment handlar om att demokratisera arbetslivet och att de anställda på så sätt kan påverka sitt arbete genom inflytande och befogenheter gällande utformningen av bland annat själva arbetsplatsen och arbetsuppgifterna. Detta menar de kan vara en användbar strategi för företagen att öka medarbetarnas engagemang och viljan att göra ett bra jobb. Även Smith (1997, sid. 120) beskriver empowerment som ett sätt att fördela makt och att frigöra den potential som finns hos medarbetarna. Han skriver att huvudinriktningen av empowerment är att ge de anställda befogenheter att själva vara med och utforma *hur* arbetsuppgifter ska utföras, och detta ger stora möjligheter att förbättra produktiviteten. Han tror också att behovet av empowerment uppkommit på grund av organisationers försök att öka effektivitet och försöka överleva den hårdnande konkurrensen. Vidare påpekar Kinlaw (1995, sid. 11-15) att empowerment ger företagen möjlighet att möta kraven på att producera mer varor till lägre kostnader och att det är genom de anställdas inflytande som detta kan uppnås. Detta menar han även gör att företagen ständigt kan förbättras och på så sätt överleva på marknaden.

I samband med övergången från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning anser Wilkinson (1998, sid. 45) att organisationer blir plattare vilket innebär ett ökat fokus på arbetskraften. Han skriver att medarbetarna, istället för att enbart ses som en kostnad, nu ses som en resurs som skapar konkurrensfördelar. Ur ett företagsekonomiskt perspektiv tycker Wilkinson (1998, sid. 45) att empowerment är användbart eftersom arbetsuppgifter utvecklas till att bli mer komplicerade och föränderliga. Att vara mer flexibel vid användandet av människor ses som avgörande, och istället för att kontrollera de anställda bör ledningen ge dem frihet att fatta egna beslut för att uppnå en högre kvalitet på arbetet. Wilkinson (1998, sid. 45) syftar med detta till att behovet av att fatta snabbare beslut i den konstanta förändringen på marknaden ökar, och de som är bäst lämpade att göra detta är de som är närmast den operativa verksamheten, det vill säga de anställda. Han menar att arbetstagarna är en outnyttjad resurs med kunskaper och erfarenheter och för att få dem att bli delaktiga behöver arbetsgivarna ge dem möjligheter och strukturer för detta. Det antas också att



möjligheten att delta i beslutsfattande sannolikt leder till ökad trivsel på arbetet och bättre kvalitet på de beslut som tas, vilket Wilkinson (1998, sid. 45) anser ger vinster för både arbetsgivare (ökad effektivitet) och arbetstagare (arbetstillfredsställelse), kort sagt alla vinner på detta.

Med hjälp av empowerment kan företag enligt Amit och Gal-Or (1998, sid. 412) behålla deras bästa personal genom att ge dem bättre träning, mer ansvar och en större och mer betydande påverkan på organisationens framtid. Vidare menar de att ett resultat av användningen av empowerment är att både effektiviteten och produktiviteten ökar samt att organisationen blir snabbare att reagera på förändringarna på marknaden. Vidare hävdar Cunningham och Hyman (1999, sid. 193) att tanken med empowerment är att fördela ledningsansvaret bredare genom organisationer. Detta anser de leder till att de anställda har större handlingsfrihet och tillit, vilket resulterar i ökat engagemang. Detta påverkar i sin tur prestationer i fråga om kvalitet och flexibilitet. Även Smith (1997, sid. 120) skriver om större handlingsfrihet och möjligheten att göra olika val och ta egna initiativ och detta menar han är avgörande för att empowerment ska fungera.

Utifrån den litteratur som presenteras ovan är vi av uppfattningen att delaktighet och engagemang är stora delar av empowerment. Därför ligger fokus fortsättningsvis på just dessa komponenter och vad de har för betydelse.

### **3.3 Delaktighet**

Den delaktighet som vi nämner nedan fokuserar på de anställdas delaktighet. Korkmaz (2012, sid. 43-44) menar att de anställdas delaktighet kan delas in i fyra olika kategorier som alla definierar de anställdas delaktighet ur ett psykologiskt perspektiv. Den första kategorin handlar om *värderingar* och hur bra den anställdes värderingar stämmer överens med organisationens. *Kompetens* är den andra kategorin och den förklarar vad de anställda har för kunskaper och vad de har för tro på att de ska klara av sina arbetsuppgifter. Kategori tre handlar om *självstyre* och det innebär att den anställda själv är kapabel att fatta egna beslut gällande sitt arbete. Den sista kategorin är *påverkan* och den fokuserar på hur stor möjlighet den anställda har att påverka arbetsrelaterade beslut.

Moye och Henkin (2006, sid. 112) tror att delaktighet handlar om till vilken grad en individ kan påverka dels sin yrkesroll och dels administrativa eller strategiska beslut på arbetsplatsen. De menar att delaktighet ofta är uttryckt i hur den anställda upplever att denne kan göra en skillnad på arbetsplatsen och kan påverka vad som händer där. Korkmaz (2012, sid. 44) anser att det är viktigt för organisationer att göra sina anställda delaktiga i verksamheten och Wilkinson (1998, sid. 44) fyller i att delaktighet kan tillfredsställa behovet av självutveckling och genom detta ökar motivationen vilket även leder till att resultatet av arbetet kan bli bättre. Bakiev och Kapucu (2012, sid. 979) tror att organisationer som främjar delaktighet visar ett bättre resultat. Vidare skriver de att delaktighet kan göra att det allmänna kunnandet och kompetensen i organisationen ökar, men det bidrar också till att de anställda får en chans att komma till tals när det kommer till problemlösning som rör den dagliga verksamheten. Wilkinson (1998, sid. 41) hänvisar till Roses (1978) bok och menar att stora fördelar fås av att ha delaktiga medarbetare och att medarbetarna inte behöver kontrolleras på samma sätt som

tidigare trots, utan de kan själva göra ett bra jobb och fatta egna beslut. Dainty et al. (2002, sid. 337) skriver vidare att om medarbetarna i organisationerna får vara med och utforma organisationens vision är det troligare att de blir mer engagerade och ställer sig bakom den.

Long (1996, sid. 6) påstår att det finns mycket forskning som tyder på att genom att göra medarbetare delaktiga i planeringsprocessen, på en lämplig nivå för deras förmåga, säkerställs en hög nivå av framgång i förverkligandet av affärsplanen. Vidare skriver han att anställda som får vara med och påverka verksamheten får en högre önskan att genomföra de uppgifter som de ansvarar för på ett effektivt sätt. Markos och Sridevi (2010, sid. 90) påstår att delaktighet är något som måste arbetas fram mellan arbetsgivaren och arbetstagaren. De anser att delaktighet kräver en kommunikation mellan dessa två, men att det är arbetsgivaren som måste anstränga sig för att vårda och bibehålla delaktig personal. Wilkinson (1998, sid. 45) håller med och menar att arbetsgivare bör ge möjlighet för sina anställda att vara delaktiga och att ansvaret ligger på dem.

### **3.4 Delaktighet leder till engagemang**

En medarbetares engagemang till organisationen är enligt Han, Chiang och Chang (2010, sid. 2222) en inställning som tillåter den anställda att identifiera sig med organisationens mål. Detta menar de kan utvecklas genom att de anställda känner sig delaktiga i organisationen. Markos och Sridevi (2010, sid. 91) anser att en nyckelfaktor till att skapa engagemang är delaktighet. De förklarar att engagemang bygger på en känsla av att känna sig behövd och att få vara involverad, vilket de sedan bryter ner i komponenter som delaktighet i beslutsfattande, i vilken utsträckning anställda känner sig hörda och att de får komma till tals samt möjligheten de har till att påverka sina arbetsuppgifter. Dainty et al. (2002, sid. 333) håller med om att dessa faktorer är viktiga och menar att det också är viktigt att medarbetare får använda deras kompetenser för att deras resultat ska bli så bra som möjligt. Bakiev och Kapucu (2012 sid. 978) skriver att delaktighet ökar engagemang och skapar en teamkänsla, vilket i sin tur ökar graden av effektivitet. Vidare anser de att delaktighet påverkar engagemang genom exempelvis gemensamma aktiviteter, delade värderingar och en god kommunikation. Markos och Sridevi (2010, sid. 91) förklarar också att de tre högst värderade faktorerna för att skapa engagemang är att ledningen bryr sig om de anställdas välmående, att arbetsuppgifterna är utmanande och utvecklande samt möjligheten att vara involverad i beslutsfattande. Vidare tror Han, Chiang och Chang (2010, sid. 2220) att det mest effektiva sättet att motivera de anställda och styra dem mot ett önskvärt beteende är genom att låta dem få vara delaktiga i beslutsfattande frågor.

Argyris (1998, sid. 99) skriver att det finns två typer av engagemang, internt och externt. Han menar att båda typerna är viktiga ur ett företagsekonomiskt perspektiv men att det är bara det interna engagemanget som stärks av empowerment. Externt engagemang är enligt Argyris (1998, sid. 99) vad företag får från de anställda när de har lite att säga till om och liten nivå av delaktighet i beslutsfattande. Han illustrerar med ett exempel där ledningen, utan input från medarbetarna, definierar och bestämmer villkoren samt förhållandena för de arbetsuppgifter som ska utföras. Det som händer då menar Argyris är att medarbetarna gör precis det som förväntas av dem. De känner inget ansvar eftersom de inte varit med i processen att utveckla och definiera vad som ska göras och hur det bör göras. Om ledningen vill att de anställda ska

känna mer ansvar över deras arbetsuppgifter och resultatet för organisationen i stort tror Argyris (1998, sid. 100) att de anställda måste ges möjligheten att själva vara med i beslutsfattande, vilket då leder till internt engagemang.

### **3.5 Engagemang**

Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 35) menar att engagerade medarbetare kan säkra både en hög produktivitet och effektivitet samt hjälpa organisationen att konkurrera på marknaden genom en kunnig och lojal arbetsstyrka, som i dagens samhälle är extremt viktigt och värderas högt.

Att känna engagemang på jobbet handlar inte bara om att ha glädje för sina arbetsuppgifter, utan enligt Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 35) handlar det också om att känna ett organisatoriskt engagemang. Detta innebär enligt Markos och Sridevi (2010, sid. 90) och Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 35) att den anställda kan identifiera sig med organisationens mål och värderingar, och Markos och Sridevi menar vidare att detta är sammankopplat med den anställdas vilja att aktivt hjälpa organisationen att nå framgång. De understryker att nöjda medarbetare inte är detsamma som engagerade medarbetare och att engagerade medarbetare känner en hängivenhet och passion för sitt arbete och sin arbetsgivare samt är villiga att anstränga sig för att göra ett bättre jobb. Coe, Zehnder och Kinlaw (2008, sid. 12) anser att för att medarbetare ska vara engagerade måste de förstå hur de bidrar till organisationens framgång och de måste ha en helhetsbild av verksamheten. Vidare menar de att engagerade medarbetare vet vad de gör och de tror att det de gör är viktigt, medan engagemang inte kan uppnås då uppgifter och mål är otydliga och känns meningslösa. Detta håller Smith (1997, sid. 121) med om och tillägger att det grundläggande kravet inom empowerment är att just förstå och se till verksamhetens helhetsbild.

Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 35) redogör för olika delar som påverkar engagemang när det kommer till personal, nämligen dennes vilja att stanna kvar inom organisationen, dennes vilja att arbeta i linje med organisationens mål och göra sitt bästa samt dennes förmåga att tro på och dela organisationens målsättningar och värderingar. Att dela organisationens värderingar och målsättning gör att den anställda känner en starkare tillhörighet till organisationen enligt Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 36). De menar att en person som trivs på sin arbetsplats och med sina arbetsuppgifter är engagerad. Vidare hävdar de att den anställda också påverkas av hur denne behandlas på arbetsplatsen, och hur väl ledningen tar hand om sina anställda påverkar chansen att få mer engagerad personal. Vidare anser Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 36) att det är viktigt att uppgifterna i sig är meningsfulla och detta blir de genom att det krävs någon typ av erfarenhet eller kunskap för att klara dem bra. Att ha meningsfulla uppgifter stärker känslan av delaktighet menar Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 36) och att få utbildning för att klara sina uppgifter, öppnar för möjligheten att utvecklas och kunna göra karriär på arbetsplatsen. Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 36) tror att karriärmöjligheter också är direkt sammankopplat med hur engagerad en medarbetare känner sig på sin arbetsplats.

Varför är då engagemang viktigt och varför bör organisationer lägga energi på det? Enligt Markos och Sridevi (2010, sid. 92) och Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 37) hänger

engagemang samman med organisationens resultat i stort. Markos och Sridevi (2010, sid. 92) tror att engagemang på ett positivt sätt påverkar organisationens väg till framgång då engagerade anställda i större utsträckning stannar kvar i företaget trots att de kanske har möjlighet att jobba på andra platser. Dessutom påstår Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 37) att engagerade medarbetare stannar längre och är mer lojala till företaget. Detta anser Markos och Sridevi (2010, sid. 92) ger en mer stabil arbetskraft. De menar också att det finns studier som tyder på att företag som investerar mer i att ha engagerad personal också överstiger snittet för omsättning i branschen de befinner sig i, då produktiviteten och lönsamheten ökar. Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 37) skriver att ju mer engagerad en anställd känner sig, desto mindre stress upplevs vilket leder till ett mer produktivt arbete, och detta i sin tur resulterar i att organisationen får fler konkurrensfördelar. Vidare menar de att starkare engagemang ger en högre motivation och vilja att göra ett bättre jobb, vilket leder till bättre kvalitet på det utförda arbetet.

Medarbetare som inte är engagerade tror Markos och Sridevi (2010, sid. 92) är troligare att de lägger sin energi på fel saker och "nöjer sig" med sin arbetsplats, vilket de menar leder till att den anställda gör precis vad som krävs men samtidigt är de inte tillräckligt missnöjda för att be om andra uppgifter eller byta jobb. Vidare anser de att de även riskerar att förlora bra personal som inte vill stanna kvar och invänta en eventuell förbättring.

### **3.6 Inhyrd personal och förhållandet till den inhyrande organisationen**

Bemanningsbranschen och tillfälliga arbeten via denna typ av företag är en marknad som växer och är på ständig uppgång. Detta skriver ett flertal författare såsom Hall (2006, sid. 158), Boyce et al. (2007, sid. 5), Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 32) samt Connell och Burgess (2002, sid. 272). Connell och Burgess (2002, sid. 274) menar att även om andelen individer som är anställda via ett bemanningsföretag är liten i jämförelse med traditionellt anställda individer, förväntas bemanningsbranschen fortsätta att öka. Som vi tidigare nämner i rapportens introduktion anser Veitch och Cooper-Thomas (2009, sid. 318) att tillväxten av bemanningsbranschen är en av de mest inflytelserika anställningstrenderna under de senaste 20 åren.

Med inhyrd personal menar vi att en del av arbetslaget är placerad på ett uppdrag hos den inhyrande organisationen, men att de är anställda på ett bemanningsföretag. Detta ger enligt Galais och Moser (2009, sid. 590) samt Stanworth och Druker (2006, sid. 176) företaget fördelar genom att de inte måste fastanställa och därmed inte behöver betala de avgifter som medföljer med personal under mer traditionella anställningsvillkor. Stanworth och Druker (2006, sid. 176) tror också att det kan underlätta för organisationer i osäkra tider då efterfrågan kan variera eller vara låg. Genom att ha inhyrd personal menar de att organisationer kan täcka de arbetstoppar som finns samtidigt som de inte behöver oroa sig över personalkostnaden när arbetsstyrkan inte behöver vara lika hög. Det erbjuder helt enkelt en högre flexibilitet, något som Conell och Burgess (2002, sid. 173) och Galais och Moser (2009, sid. 590) anser är en av de viktigaste faktorerna till att organisationer väljer den här typen av anställningsform.

Även om det är en fördel för ett företag att hyra in personal, finns det enligt Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 37) anledning att tro att den här typen av anställning har en negativ inverkan på den individ som hyrs in. De menar att ständig stress och en känsla av utanförskap är några saker som den inhyrda personalen upplever i jämförelse med den som är anställd under mer traditionella villkor. I motsats till detta finns det enligt Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 37) studier som visar att inhyrd personal tycker att det är en fördel att inte behöva ta det ansvar som följer med delaktighet, dock är detta personer som själva inte eftersträvar mer än en tillfällig arbetsplats då de är på väg åt något annat håll. Vidare skriver Galais och Moser (2009, sid. 591) att även om delaktighet är något positivt för anställda i en organisation, finns anledning att tro att den inhyrda personalen själva inte vill vara delaktiga i organisationen. Detta anser de beror på att de är medvetna om att de endast ska vara där en kortare period och upplever det som jobbigt att lämna arbetet om de är för involverade.

Villkoren för fastanställda och inhyrd personal skiljer sig åt betydligt påstår Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 38). De skriver att den inhyrde måste byta både uppgifter och arbetsplatser och skapa nya relationer mer frekvent än den som är anställd under mer traditionella former. Vidare tror Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 38) att den inhyrda personalens relation med organisationen som hyr in dem är svagare än relationen mellan den fastanställda och organisationen de arbetar för, och detta anser de är viktigt att diskutera. Anställningsformer blir mer flexibla medan delaktighet och engagemang minskar menar Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid 38). Vidare påstår Stanworth och Druker (2006, sid. 176) att organisationer ofta anställer personal via bemanningsföretag då dessa individer kan erbjuda en högre flexibilitet. Hall (2006, sid. 170) tror att det även för de inhyrda är just flexibiliteten som är tjusningen med anställningsformen samt möjligheten att i större utsträckning välja sina arbetstider. Dock visar hans studie att de fastanställda har mer flexibilitet vad gäller hur och när de arbetar än den inhyrda. Vidare skriver Stanworth och Druker (2006, sid. 176) att inhyrd personal ofta har lägre jobbgaranti och kontinuitet i arbetet jämfört med fastanställda. Dock påpekar de att det givetvis finns uppdrag som är på längre sikt där den inhyrda personalen förväntas vara lika pålitlig och lojal som den permanenta personalen, men de blir fortfarande inte erbjudna samma förmåner och de har fortfarande en osäker position om marknaden skulle försämrats.

Som vi nämner i rapportens introduktion skriver Connell och Burgess (2002, sid. 273) att bemanningsbranschen har utvecklats från att vara ett hjälpmedel att fylla sjukfrånvaro och annan typ av ledighet till att frekvent hyra ut personal till uppdrag där organisationerna inte vill anställa. Hall (2006, sid.163) håller med och menar att det i huvudsak finns fem olika anledningar till att använda sig av inhyrd personal: för att kunna vara mer flexibla gällande personalantal, minska anställningskostnader, undgå rekryteringsprocessen, enkel tillgång till kompetens samt andra administrativa anledningar. Dock påpekar han att de inhyrda ofta upplever att deras kompetens och kunnande inte tas tillvara på. Typen av arbetsuppgifter kan variera kraftigt och Connell och Burgess (2002, sid. 273) samt Hall (2006, sid. 160) anser att det är lika troligt att hitta inhyrd personal på fabriksgolvet som på kontoret. Hall (2006, sid. 171) menar vidare att trots att cheferna på bemanningsföretagen är av uppfattningen att de inhyrda får utföra meningsfulla och intressanta uppgifter, upplever ofta de inhyrda att

uppgifterna är enkla och enformiga. Connell och Burgess (2002, sid. 273) skriver vidare att eftersom den här typen av tillfälliga anställningsformer verkar vara något permanent på arbetsmarknaden i stort, är det viktigt att förstå hur detta påverkar situationen, både för den inhyrda personalen och för organisationen i sig.

### **3.7 Delaktighet hos inhyrd personal**

Den inhyrda personalens delaktighet påverkas enligt Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 34-35) negativt genom att de inte känner sig säkra på sin arbetsplats eftersom syftet är att de endast ska vara där en kortare tid och det inte alltid resulterar i fast anställning. Veitch och Cooper-Thomas (2009, sid. 319) tror att bristen på delaktighet och engagemang hos den inhyrda personalen beror på det faktum att de inte tillhör den ordinarie arbetsstyrkan. Dock menar de att det endast är en teori att delaktighet och engagemang brister hos inhyrd personal och de studier de tagit del av istället visar att delaktighet och engagemang kan vara både lägre och högre hos den inhyrda personalen jämfört med den ordinarie personalen.

Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 34-35) anser att inhyrd personal sällan är delaktig i beslutsfattande, de är inte inkluderade i förmånspaket från företaget och deras uppgifter kan vara enformiga och outvecklande. Detta menar Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 34-35) leder till att den inhyrda personalen känner sig underlägsen den ordinarie personalen och har svårare att känna sig som en i gänget. Vidare hävdar Hall (2006, sid. 170) att den inhyrda personalen har mindre att säga till om när det kommer till deras jobb. Hans studie visar att nästan 50 procent av de fastanställda kan påverka sina jobb, till skillnad från endast 30 procent av de inhyrda.

### **3.8 Engagemang hos inhyrd personal**

Personalens engagemang och dess betydelse för organisationer diskuteras ovan, och Connell och Burgess (2002, sid. 274) anser att det kan ifrågasättas huruvida inhyrd personal kan utveckla ett engagemang för den organisationen de arbetar för. De menar att detta beror på att den inhyrda personalen inte kan påverka sin arbetssituation något nämnvärt, samt att de påverkas av det faktum att de är medvetna om att de snabbt kan sägas upp om de inte behövs längre. Vidare visar deras studie att den inhyrda personalen ofta endast har ett engagemang och en lojalitet till sig själva. Om den inhyrda har ett uppdrag på en plats byter den gärna jobb vid erbjudande av ett längre uppdrag på en annan arbetsplats.

I sin studie får Hall (2006, sid. 171) fram att den inhyrda personalen känner sig mindre nöjd med flexibiliteten jämfört med de fastanställda. Likaså menar han att de känner en större oro för att förlora sitt jobb och de känner att de inte får utnyttja sin kompetens och kunskap. De får heller inte lära sig nya saker och de får inte i samma utsträckning som den ordinarie anställda utföra komplicerade uppgifter samt att de är mer begränsade och har mindre att säga till om. Som tidigare nämns skriver Coe et al. (2008, sid. 12) att om den anställde inte känner att deras uppgifter är meningsfulla kan engagemang inte uppnås. Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 36) håller med om detta och tillägger att det är viktigt att få använda sin kunskap och också få utbildning för att klara sina uppgifter och utvecklas vilket också främjar engagemang.

### 3.9 Tidigare forskning

Ett stort antal tidigare studier har gjorts inom ämnesområdet empowerment. Då empowerment är ett så pass brett ämne som berörs och benämns i ett flertal olika litteraturområden presenterar vi även tidigare studier som benämner empowerment utifrån andra perspektiv än ett företagsekonomiskt. Eftersom fokus ligger på delaktighet och engagemang inom empowerment är det främst studier och forskning kring dessa ramar som lyfts fram. Ett flertal tidigare studier och forskning har även gjorts med fokus på inhyrd personal, vilket också presenteras nedan.

Jeansson och Mårtensons (2012) studie handlar om en jämförelse om hur upplevd organisatorisk kreativitet, kreativt organisationsklimat samt arbetsengagemang skiljer sig åt mellan inhyrd personal och tillsvidareanställda på företaget. Studien visar att det fanns en signifikant skillnad mellan inhyrd personal och tillsvidareanställda vad gällde det upplevda arbetsengagemanget. Resultatet de får fram är att de tillsvidareanställda upplever ett högre arbetsengagemang än den inhyrda personalen. Även Dačiulytė och Aranauskaitė (2012) studie handlar om tillfälligt anställdas engagemang och dess betydelse. De nämner tre olika typer av engagemang och ämnar ta reda på vilken av dessa tre som är den dominanta. De kommer fram till att ingen av typerna är mer dominant än den andre utan att de tillfälligt anställdas engagemang påverkas positivt av bland annat arbetsmiljön och sättet de får använda sina kompetenser på. Även Veitch och Cooper-Thomas (2009) studerar inhyrd personals engagemang för deras organisation samt för den inhyrande organisationen. De delar också upp engagemang i tre olika typer, varav två av dem påverkas av hur stort stöd medarbetaren får från både bemanningsföretaget och den inhyrande organisationen medan den tredje typen inte gör det. De får fram att organisationer i viss mån faktiskt kan påverka hur engagerade deras inhyrda medarbetare blir, men till skillnad från Jeansson och Mårtensons (2012) och Dačiulytė och Aranauskaitė (2012) föreslår de att delaktighet och engagemang inte skiljer så mycket mellan inhyrd personal och ordinarie personal.

Markos och Sridevis (2010) artikel är en litteraturstudie som behandlar vikten av engagemang samt hur en organisation kan göra för att uppnå detta hos sina medarbetare. De kommer fram till att engagemang kan främjas genom god kommunikation, stöttning från ledningen samt möjligheten för de anställda att utvecklas. Brodahl, et al. (2013) drar utifrån deras studie liknande slutsatser och även de menar att bra kommunikation men även förtroende för ledningen främjar medarbetarnas engagemang. Deras studie rör både engagemang och delaktighet och de riktar sig till ABB Motors & Generators. Syftet är att utifrån teori analysera det valda företags verksamhet ur ett engagemang- och delaktighetsperspektiv. Fortsättningsvis gör Petterson (2006) en studie där han utifrån en specifik avdelning belyser hur de intervjuade upplever medarbetarskapet med tyngdpunkt på ansvar, påverkan, delaktighet och kompetensutveckling. Dessutom hur de anställda anser att chefen i fråga kan ge förutsättningarna för ett aktivt medarbetarskap. Han får fram att chefen i fråga om delaktighet har ett ansvar att uppmuntra personalen till det. Att chefen har ett ansvar för detta är något som kan liknas vid Veitch och Cooper-Thomas teori om engagemang och att det främjas genom stöd från organisationen.

Olofssons (2010) studie handlar om den tillfälligt anställdes upplevelser av social identitet, organisatorisk identitet och organisatoriskt engagemang. Hon kommer fram till att inhyrd personal upplever sin anställning som otrygg och tillfällig. Detta kommer även Klimenov och Svensson (2012) fram till i deras studie vars fokus istället ligger på upplevd motivation hos tillfälligt inhyrd personal ur ett socialpsykologiskt perspektiv. Även Engman, Eriksson och Karlssons (2005) studie fokuserar på motivation och inkluderar också lojalitet. I deras studie diskuteras användandet av inhyrd personal ur det inhyrande företagets perspektiv. De skriver om argument som talar mot användning av inhyrd personal. Deras slutsats är att de inhyrande företagen anser att lojalitet och motivation är något som måste komma från individen och inte kan påverkas av företagen.

### **3.10 Sammanfattning av den teoretiska referensramen**

För att överleva på marknaden menar Wilkinson (1998, sid. 43) att organisationer behöver ta avstånd från en hierarkisk struktur och istället lägga fokus på andra faktorer, såsom människor inom organisationen, teamwork och empowerment. Empowerment handlar enligt Ax et al. (2007, sid. 78) om att demokratisera arbetslivet och att de anställda på så sätt kan påverka sitt arbete genom möjligheten att vara delaktiga gällande utformningen av bland annat själva arbetsplatsen och arbetsuppgifterna. Moye och Henkin (2006, sid. 112) skriver att delaktighet handlar om till vilken grad en individ kan påverka och menar att delaktighet ofta är uttryckt i hur den anställda upplever att denne kan göra en skillnad på arbetsplatsen och kan påverka vad som händer där. Markos och Sridevi (2010, sid. 91) anser att delaktighet är en nyckelfaktor till att skapa engagemang. De förklarar vidare att engagemang bygger på en känsla av att känna sig behövd och att få vara involverad, att vara med i beslutsfattande och att få komma till tals. Att ha delaktiga medarbetare ökar engagemanget och skapar en teamkänsla hos de anställda vilket i sin tur ökar både effektiviteten och produktiviteten menar Bakiev och Kapucu (2012, sid. 978) och Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 35-37), vilket påverkar organisationens resultat i stort.

Det finns kostnadsmissiga fördelar för företag att hyra in personal, men Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 37-38) anser att det är viktigt att diskutera den eventuellt negativa inverkan den här typen av flexibla anställningsformer har på den individ som hyrs in. Den inhyrda personalens delaktighet påverkas enligt Dačiulytė och Aranauskaitė (2012, sid. 34-35) negativt genom att de inte känner sig säkra på sin arbetsplats eftersom syftet är att de endast ska vara där en kortare tid och det inte alltid resulterar i fast anställning. De tror också att det kan medföra att engagemanget minskar. Det kan enligt Connell och Burgess (2002, sid. 274) diskuteras om inhyrd personal kan utveckla ett engagemang för den organisationen de arbetar för. De menar att det kan vara svårt då den inhyrda personalen inte kan påverka sin arbetssituation något nämnvärt, samt att de påverkas av de osäkra formerna de är anställda under. Förutom att den inhyrda personalen är mindre delaktiga och har mindre att säga till om än den ordinarie personalen, skriver Hall (2006, sid. 171) att de inte i samma utsträckning får lära sig nya saker eller utföra komplicerade uppgifter. Att den inhyrda personalen inte får vara delaktig gör att det blir svårare att få dem att känna sig engagerade.



## 4 Empiri

---

*Nio intervjuer genomförs på fyra olika företag som alla verkar inom olika branscher. I empiriavsnittet presenteras en kortare bakgrund till varje företag och varje respondent samt resultatet av dessa intervjuer. För att hålla respondenterna anonyma kommer varken företagets eller respondenternas namn att nämnas.*

---

### 4.1 Presentation av företagen

#### 4.1.1 Företag A - 2 intervjuer

Det första företaget som besöks verkar inom kollektivtrafikbranschen och deras motto är att ha en bra och effektiv kollektivtrafik samt att vara det naturliga valet som fungerar för alla. De intervjuade går under namnet A1 och A2. A1 är för närvarande platschef och A2 har tidigare varit det, men jobbar nu som färdtjänsthandläggare. Dock utgår intervjun som genomförs från hennes tidigare befattning, eftersom det var då hon ansvarade för inhyrd personal. Respondenternas befattning innebär att de ansvarar för den dagliga verksamheten på avdelningen men saknar det egentliga personalansvaret. Företaget har använt sig av inhyrd personal frekvent sedan 2007 och syftet är att klara arbetstoppar samt för att täcka upp för ordinarie personal som är sjuk, är på semester eller ska sluta på arbetsplatsen.

#### 4.1.2 Företag B - 3 intervjuer

Det andra företaget verkar inom försäkringsbranschen och verksamheten går ut på att administrera försäkringar. De arbetar mot företagskunder och deras uppgift är att se till att företag som tecknar kollektivavtal också tecknar företagsförsäkringar. Tre personer på företaget intervjuas. Den första personen benämns som B1 och hon är gruppchef och ansvarar för en grupp om 17 personer. Den andra personen kallas för B2 och är avdelningschef på avdelningen för kundservice och gruppen hon ansvarar för arbetar med fakturafrågor. Den tredje personen, B3, är avdelningschef för en administrativ avdelning på företagets kundservice. Företaget har haft inhyrd personal förut på vissa positioner, men just nu har de hyrt in en grupp om 30 personer för ett speciellt uppdrag, att komma ikapp med liggande ärenden. Hittills har de inhyrda jobbat på företaget i ca ett år.

#### 4.1.3 Företag C - 3 intervjuer

Detta företag befinner sig inom el- och gasbranschen och är en av Sveriges ledande el- och gasleverantörer. De arbetar mot både privat- och företagskunder. Tre personer deltar i studien, C1, C2 och C3, som samtliga arbetar på företagets kundserviceavdelning. De beskriver deras verksamhet som att serva kunderna som ringer och vill ha hjälp med el-, gas- och värmefrågor, samt att hantera och ta hand om företagets kunder, helt enkelt vara ansiktet utåt. Både C1 och C2 arbetar som kompetenschef på företagets kundsupport och ansvarar för varsin grupp om ca 20 personer. C3 arbetar som processledare och utbildningsansvarig på kundsupport. Inhyrd personal använder de dels för att klara toppar men också som sommarvikarier, och de har arbetet med inhyrd personal sedan 2009.

#### 4.1.4 Företag D - 1 intervju

Det sista företaget som besöks verkar inom flera olika branscher, men D1 som är den enda som intervjuas, arbetar med företagets interna IT. Han är chef för IT-strukturen på företaget i Sverige. Han säkerställer att alla kontoren jobbar på samma sätt oavsett var i landet de befinner sig, att ha en mobil arbetsplats. Företaget har alltid arbetat med inhyrd personal till och från och tar in dem när det behövs i olika projekt, dels för att lösa problem och dels för att fylla luckor i deras egen personals kunskap. Dessa projekt kan vara av varierande längd, men det uppdrag som kommer starta nu sträcker sig till i december, alltså ca 7 månader.

#### 4.2 Delaktighet hos de inhyrda - hur och i vilken utsträckning

För att kunna förstå hur respondenterna ser på delaktighet hos de inhyrda, bes de först beskriva hur de ser på delaktighet i stort. Samtliga berättar att det innebär att få vara med, att kunna påverka och att känna att ens röst blir hörd. Det är också viktigt att förstå hur och med vad medarbetarna bidrar till verksamheten tillägger B3 och säger *“det blir annars lätt en ganska monoton arbetsuppgift (...) och det kan kännas väldigt tråkigt och meningslöst”*. En annan innebörd är enligt B1 *”att man vill vara delaktig och att man får vara delaktig. Det är egentligen ömsesidigt både att man får och att man vill”*. *“Delaktighet är en av de viktigaste delarna i chefs- och ledarskapet”*, anser B2. Vidare tillägger hon att *“du ska jobba i team och du ska ha med dig teamet. Om man då kommer och säger att här är en färdig lösning, så här ska vi göra, det funkar inte! Man måste bygga tillsammans”*. Delaktighet handlar enligt C3 om att individer anstränger sig för att bli delaktig. Hon menar att delaktighet är *“att man engagerar sig i det man gör, att man är lyhörd och att man tar till sig den information som finns runt omkring. Detta gör att man blir delaktig. Att man är med och är lyhörd”*.

Vad gäller de inhyrdas delaktighet är respondenterna av lite skilda åsikter. På företag D är de noga med att behandla den inhyrda personalen som en ordinarie och D1 säger att *“när vi tar in den inhyrda personalen så tar vi in dem som om de vore en av oss, de ska känna sig hemma, att de känner sig som en del i teamet och inte som en extra person som hänger utanför”*. Samtliga från företag C och B1 samt B3 tycker att den inhyrda personalen är delaktig i allt som den ordinarie personalen är delaktig i. Dock tillägger B3 att det kanske inte är givande för den inhyrda personalen att vara delaktig i saker som sker på lite längre sikt. Vidare menar hon att den inhyrda personalen inte tar del av personalfrågor och information som rör detta. Inte heller på företag A kan den inhyrda personalen vara med och påverka beslut enligt A2, men hon säger att *“de får gärna komma med förslag på förbättringar och dela med sig av sina erfarenheter och åsikter”*. Anledningen till att den inhyrda personalen inte är mer delaktig anser A2 beror på företaget och det faktum att verksamheten är regelstyrd. Detta gör att ledningen inte riktigt vill släppa alla typer av uppgifter till den inhyrda personalen tillägger hon.

Graden av delaktighet hos den inhyrda personalen beror helt på vilken typ av uppdrag de har enligt D1, men ofta är de involverade i verksamheten i stort. Om en inhyrd personal kommer med ett förslag och delar med sig av sina kunskaper tycker han att företaget är lyhörda för detta. Alla respondenterna från företag C däremot berättar att de inhyrda delges all information som den ordinarie personalen får och de sitter även utspridd bland den ordinarie personalen. De är även inkluderade på gruppmöten och stormöten och C1 nämner att *“de är*

också delaktiga i att utveckla verksamheten, vi jobbar mycket med förbättringsförslag och innovativa förbättringar där man registrerar en god idé i ett särskilt system. Dit har alla lika stor tillgång, oavsett anställningsform”. De inhyrda kan inte vara delaktiga på det sättet att de kan bestämma vad som ska göras säger B1, men att de får vara med och diskutera hur uppgifterna ska utföras på bästa sätt. Hon tillägger att “det har varit min roll som team ledare att hjälpa med ‘huret’ och jag tog absolut in deras åsikter och frågade hur de ville göra och vad som passade dem bäst”. Å andra sidan berättar B2 att även om hon anser att delaktighet är jätteviktigt hos den inhyrda personalen “så kan man inte ta hand om dem på samma sätt som man tar hand om ordinarie personal (...) Det är en viss skillnad ändå och de är ju anställda av ett annat företag”. Även A1 gör skillnader mellan den inhyrda personalens och den ordinarie personalens delaktighet. Hon menar att det beror på att den inhyrda personalen inte är där hela tiden och säger att “vårt företag ändras hela tiden och väldigt fort så av den anledningen är den inhyrda personalen inte inblandad i frågor som rör verksamheten”. Hon fyller dock i att hon skulle vilja att den inhyrda personalen fick delta på fler utbildningar för att de ska få en bättre förståelse för verksamheten. Hon tycker att det är viktigt att det inte blir en belastning för den ordinarie personalen att jobba med inhyrd personal.

Samtliga respondenter ser en rad fördelar med att den inhyrda personalen känner sig delaktig och alla från företag C anser att företaget kan ha nytta av den inhyrda personalens erfarenheter från andra arbetsplatser. Den inhyrda personalen kanske har andra erfarenheter som de kan dela med sig av menar både A2 och C1. Därutöver tillägger C1 att “vi andra har kanske fastnat lite i ett ekorrhjul”. Detta är något som också B3 påpekar och säger “det är alltid bra med nya ögon på saker och ting (...) och det vore ju slöseri att inte ta tillvara på det”. Hon tillägger att så länge det ger något och är meningsfullt ser hon bara fördelar med att låta den inhyrda personalen vara delaktig. C2 och C3 anser vidare att delaktighet påverkar de inhyrdas arbetsprestation. Delaktighet ökar trivsel enligt C2, vilket hon tror “är viktigt för att kunna göra ett bra jobb”. En ifyllnad görs av C3 som menar att “de ska få samma information som alla andra. Annars kan det lätt bli att det blir fel i jobbet de utför”. Dock anser B1 att de inhyrdas anställningsform kan vara missgynnsam för deras delaktighet och B2 tycker att det måste finnas olika sätt att behandla den inhyrda personalen gentemot den ordinarie personalen, annars “blir det väldigt svårt när uppdraget ska avslutas”. Hon menar vidare att alla måste behandlas korrekt och att den inhyrda personalen inte ska behandlas som att den kommer att få vara kvar längre än den faktiskt ska. “Det betyder ju inte att vi på något sätt betraktar dem som mindre vetande eller att vi inte frågar, absolut inte. Men man är inte anställd fullt ut”, säger hon.

Vissa av respondenterna anser att den inhyrda personalen inte är lika delaktiga som den ordinarie personalen, och den som främst tycker att skillnader görs mellan dem är B2, som menar att det beror på att “de bara ska vara här ett tag. Min egen personal är delaktig i när vi gör verksamhetsplanen, de är delaktiga i budgetarbete, i vår vision, hur stor bemanning vi behöver vara i vår grupp. Den frågan skulle jag aldrig ställa till en inhyrd personal”. Att den inhyrda personalen kanske inte är lika delaktiga i denna typ av frågor kan enligt C1 bero på att de själva inte har modet och mognaden att vara det. Hon säger att “eftersom de inte är lika erfarna vågar de inte komma med förslag. Man är lite avvaktande”.

Eftersom flera av respondenterna anser att den inhyrda personalen redan är lika delaktiga som den ordinarie personalen är det svårt att få en uppfattning om på vilket sätt de kan förbättra sig när det kommer till integrationen av den inhyrda personalen. De jobbar alla på liknande sätt vad gäller den inhyrda personalens delaktighet. Respondenterna från företag C berättar att den inhyrda personalen placeras ut bland den ordinarie personalen och att samma information delas ut som till de övriga anställda, samt att de låter den inhyrda personalen vara med och göra sin röst hörd. Dock menar C1 att det är viktigt att ge de inhyrda ett forum för att kunna vara delaktiga, vilket hon anser att de gör. Hon säger vidare att *“det vi skulle kunna bli bättre på är att upplysa den inhyrda personalen att de får anmäla sig till projekt och liknande, att det inte bara gäller den ordinarie personalen. Vara mer tydliga att det även gäller dem. När man kommer in som ny så är man lite avvaktande, här kan vi stärka deras självförtroende att vara med i ett tidigare skede”*. Avslutningsvis berättar D1 att *“det enda sättet för oss att få det att fungera är att göra dem (den inhyrda personalen) lika delaktiga som alla andra. En person som inte är delaktig levererar sällan någonting”*.

Då flera av respondenterna berättar att den inhyrda personalen är så pass delaktig, ställs frågan *om* och *hur* de följer upp detta och om detta faktiskt är ömsesidigt. Samtliga respondenter förutom B3 och D1 beskriver att detta följs upp via samtal med den inhyrda personalen. Då det syns på resultatet om den inhyrda personalen är delaktig eller inte, menar D1 att det inte behövs göras någon uppföljning. Det är något som även B3 anser syns och säger att *“man ser att de är entusiastiska, att de bidrar, att de vill, är framåt och tar tag i saker och ting”*, men att de inte har något strukturerat sätt att följa upp på. Däremot berättar B1 att *“vi har haft både lära-känna-samtal och utvecklingssamtal”* och C1 tillägger att *“de är integrerade i våra grupper vilket innebär att vi som chefer har ett ansvar att ha uppföljningssamtal med var och en av dem”*. Det förekommer också samtal med konsultcheferna på bemanningsföretagen nämner A1, A2, B2 och C1. *“Vi stämmer av med konsultchefen för de vill inte att vi ska handskas med personalansvaret. Den biten ska de ta, och vi tar den med konsultchefen”* säger A1. Mötena med konsultcheferna handlar dock inte om delaktighet menar A2, utan snarare om hur det går med den inhyrda personalen och hur de sköter sig. Konsultchefen från bemanningsföretaget kommer till det inhyrande företaget och de samlar ihop den inhyrda personalen för ett gemensamt samtal en gång i månaden beskriver C1, och detta är för att göra avstämningar kring hur det går och hur det känns. Vidare talar C3 om att de som chefer i början går runt och frågar hur det känns och om den inhyrda personalen kommit in i arbetsuppgifterna. Fortsättningsvis säger hon att efter att den inhyrda personalen har funnits där ett tag *“är det väl om de själva kommer och pratar med den som är ansvarig/chef för den gruppen”*. Hon berättar att det är inget som chefen tar på sig att ta reda på när den inhyrda personalen jobbat på företaget ett tag.

### **4.3 Den inhyrdas möjlighet till att påverka vad de gör**

Den inhyrda personalen har *“exakt samma uppgifter som fastanställda, där gör vi ingen skillnad”* säger B1, och detta är något som är genomgående för alla respondenterna på företag B och C. *“Från början hade de (den inhyrda personalen) väldigt enkla och repetitiva arbetsuppgifter, sådant som var lätt att lära ut, utan att behöva förstå det stora*

*sammanhanget. Men numera har de samma kompetens som vår egen personal”, säger B3. Vidare tillägger C2 att “det som kan skilja är att de som har jobbat här i flera år har en större förståelse för företaget och kan delta i mer avancerade projekt och lite mer långsiktiga saker, medan den inhyrda inte kan göra karriär på samma sätt. Man vet ju inte alltid hur länge konsulterna kommer vara kvar”. Arbetsuppgifterna kan skilja sig åt fyller C3 i och detta menar hon är beroende av vilka telefonlinjer den inhyrda personalen jobbar med. Hon säger att “en del kan bli spetsade mot avtal, en del mot flytt av avtal. De har inte klagomålshantering från början”. Något liknande berättas av både A1 och A2 som talar om att den inhyrda personalen har samma uppgifter men i mindre omfattning. “De står i kassan och säljer våra biljetter. De får ju inte göra allt som vi andra gör” säger A1. Till skillnad från resterande respondenter beskriver D1 att deras inhyrda personal har mer högkvalificerade arbetsuppgifter och hyrs in för att lösa problem. Vidare berättar han att den personal de hyr in ofta är specialister på det de gör.*

Vad gäller utbildning och introduktion hos den inhyrda personalen är den uppbyggd på samma sätt som hos den ordinarie personalen på företag B och C. De gör ingen skillnad mellan de olika anställningsformerna och B1 förklarar att utbildningen är *“lite kortare men det har varit samma innehåll och man ska göra samma arbetsuppgifter i slutändan, men det har varit mer koncentrerat”*. Utbildningen är densamma för inhyrd som för ordinarie personal menar C3 och säger att detta *“beror på att systemen är så pass komplicerade och det är så mycket man måste tänka på när man jobbar så det inte blir fel i systemet. Ett litet fel kan påverka mycket”*. När den ordinarie personalen vidareutbildas och får nya uppgifter utesluts vissa grundläggande delar av utbildningen berättar B3, då de redan förväntas kunna detta. Så är inte fallet för den inhyrda personalen som är ny och *“de får en mer gedigen grund från början”*, säger hon. En jämförelse görs av A2 mellan ordinarie och inhyrd personal gällande introduktionsfasen, hon menar att den ordinarie får lära sig allt på en gång medan den inhyrda personalen först lär sig kassan för att sedan bygga på resterande med tiden. Å andra sidan berättar A1 att introduktionsfasen är kortare hos den inhyrda personalen än hos den ordinarie. *“Introduktionsfasen är väldigt snabb, kanske ett arbetspass”* säger hon. Även D1 förklarar att introduktionsfasen för den inhyrda personalen är kort, men i detta fall beror det på att det finns en uppdragsbeskrivning som de tagit på sig och är då redan införstådda i vad de ska göra.

Alla respondenterna förutom D1, berättar att den inhyrda personalen inte kan påverka sina arbetsuppgifter något nämnvärt, och A2 anser till och med att de inte kan påverka sina arbetsuppgifter alls. I de flesta fallen är uppdragen som den inhyrda personalen placeras på fastställda vilket gör att de inte går att ändras något speciellt menar D1. Dock tillägger han att det i vissa fall varit så att den inhyrde personalen haft en vag arbetsbeskrivning och uppdraget har då istället formats efter den inhyrda personen. Dock var det bara i företag D som detta är möjligt. I de andra företagen handlar det snarare om möjligheten att påverka själva tillvägagångssättet än arbetsuppgifterna. Den inhyrda personalen har de arbetsuppgifter de har förklarar B3, men det finns möjligheter för dem att vara med och effektivisera arbetsätten och processerna. *“Vi är rätt styrda här i hur man gör en arbetsuppgift och vilka regler som gäller, det kan inte vi påverka någonting utan vi har ju regler kring hur det ska fungera”*,

säger B1. Däremot nämner B2, som jobbar på samma företag som B1, att hon tar för givet att de inhyrda kan vara med och påverka och att teamledarna som ansvarar för de inhyrda är lyhörda för detta. Med att påverka syftar hon till *hur* en uppgift görs, men inte *vad* för uppgift som ska göras. Vidare säger B2 att *“vi jobbar med ständiga förbättringar, små förbättringar hela tiden och kan man på något sätt göra (...) lite smartare så går det lite fortare. Sådan input vill man ju verkligen ha”*. Samtliga från företag C beskriver något liknande och menar att de inhyrda har samma möjlighet att lämna in förbättringsförslag som alla andra på företaget och på så sätt kan de vara med och påverka deras arbetsuppgifter. C1 berättar dock att *“i ett tidigt skede när man kommer till företaget så vet man att det är det här jag ska göra. Jag ska svara i telefonen, svara på mail från kunder, brev och fax, chat, facebook och sådär. De vet om att de inte kan påverka så mycket själva”*.

Vidare är alla respondenter överens om att den inhyrda personalen kan påverka sin arbetssituation på så sätt att de kan få lära sig nya saker. *“En del vill ju ta för sig mer och det kan de i viss mån”* nämner A1 och C2 talar om att *“efter hand om man blir kvar här ett tag så kan man få göra extra utbildningar och lägga in en intresseanmälan om detta. Är det då konsulter som vi ser är duktiga så kan de vara med i de här utbildningarna. På det sättet kan man påverka. Men det kräver att man varit inne (på företaget) ett tag”*. Ett tillägg görs av C3 som säger att om *“man kan påverka på så sätt att man lär sig det man ska jobba med extra bra och tar till sig de nyheter som kommer varje dag. Det gör ju att man gör ett bra slutresultat”*.

Vad gäller den inhyrda personalens möjlighet till att ta egna initiativ och vilka fördelar respektive nackdelar det kan föra med sig, säger C1 att *“kreativitet och innovation är två av våra nyckelord i den profil som vi söker via konsultfirmorna. Att man har lite nytänk och vågar säga vad man tycker”* och fyller i med *“vi gillar kreativitet och innovation och vi återkopplar hur det går med förbättringsförslag”*. *“Det är bra att komma in med nya ögon och nya sätt att se. Vi har haft enorm nytta av energin, viljan, erfarenheten, massor med saker som vi som har jobbat har länge har tappat litegrann. Jag låter nästan som att jag är religiös men det har varit så ohyggligt bra på alla sätt”*, berättar B1.

Samtliga från företag C samt B2, B3 och D1 tycker att det är bra med initiativ till en viss gräns och att det är viktigt att veta vilka ramar som gäller och sedan hålla sig inom dem, samt att se till de målen som finns och ska uppnås. *“Att ha en initiativförmåga leder ofta till ett bättre jobb jämfört med de som behöver någon som pekar med hela handen”*, nämner D1. *“Det är bra att man tar egna initiativ, men det är ju alltid en fråga om vad det handlar om”* säger C2, och B2 talar om att *“om man har tid över kan man säga till att man vill göra något annat, men man kan inte bara gå och hämta (en ny uppgift) och börja göra”*. För företaget gäller det enligt B3 att *“hålla koll på de här initiativen och ha lite styrning på det”*. Hon menar att en inhyrd personal som inte varit på företaget länge kan ha missuppfattat någonting och resultatet blir då något annat än vad som är tänkt från början.

Inte många nackdelar listas upp med att den inhyrda personalen tar egna initiativ, men en sak som flera av respondenterna anser, är att det kan bli fel om de inhyrda gör saker på eget bevåg. *“Nackdelar kan vara att man inte har koll på vilka ramar man ska hålla sig inom”*,

uttrycker C1 och fyller i att *“ofta är man så försiktig så man frågar hellre en gång för mycket”*. Vidare nämner A1 att *“det kan också vara negativt om de har en övertro på deras förmåga. De kanske tror att de vet (vad de gör) så istället för att fråga så gör de bara, och då kan det bli fel eller de kanske säger fel”*. Hon anser också att det kan vara negativt om den inhyrda personalen lär sig nya saker och nu inte vill göra det lite mindre avancerade och kanske tråkiga arbetet. Hon berättar att *“vi i ordinarie personalen kanske har massor att göra som den inhyrda inte kan. Vill de då inte stå i kassan så förlorar ju vi tid på att saker ligger och blir ogjort”*.

#### **4.4 Att frambringa engagemang hos inhyrd personal**

Precis som vid delaktighet presenteras först hur respondenterna ser på engagemang i stort, innan den inhyrda personalens engagemang diskuteras. Alla anser att engagemang är att ha en vilja och att brinna för det som görs och C2 säger att det handlar om att *“man känner sig behövd (...) och att man känner att det man gör spelar roll, det är viktigt!”*. Det har också att göra med inställningen till saker och ting menar B1 och C3, och de tillägger att vara engagerad är att vara positiv. Ett tillägg görs av B3 som tror att engagemang är viktigt för att kunna bidra till gruppen, till företaget och till sin egen utveckling. Verksamheten på företag C är väldigt styrd berättar C3 och säger att *“eftersom varje kvart mäts så kanske vi ibland inte tar oss tiden att vara engagerad i en idé man skulle vilja utveckla, för man är så fokuserad på det som ska göras. Men vi jobbar väldigt mycket med engagemang för det är ett av våra viktigaste beteenden”*. Vidare är B2 av uppfattningen att genom att diskutera tillsammans hur målen ska nås engageras personalen. Till motsats från B2 som är av uppfattningen att engagemang skapas genom att jobba tillsammans och C2 som anser att den inhyrda personalen måste känna sig behövd, anser C3 att ansvaret ligger på den anställda, särskilt en inhyrd personal, att visa upp sitt engagemang. Hon menar att den som är ny *“ska vara extra lyhörd och extra med, extra frågvis. Detta för att visa att jag är här, jag är inhyrd och jag vill göra mitt bästa”*.

Samtliga respondenter understryker att det är viktigt med engagemang hos de inhyrda och D1 menar att det kanske till och med är ännu viktigare än hos den ordinarie personalen eftersom de endast är där under en kort tid. Han tillägger att på grund av att den inhyrda personalen är där under kort tid blir det lättare att engagera dem. *“Det är sunda värderingar att brinna för det man är här för att göra, oavsett om man är inhyrd eller inte. Man ska ju också vara en god ambassadör för den uppdragsgivare man har och då måste man ha engagemang”*, nämner C1. Det är också viktigt för den inhyrda personalen själv att ha ett högt engagemang för att de ska kunna göra ett bra jobb anser D1, då ett jobb kan leda vidare till ett annat. Han säger vidare att *“en del inhyrda kanske inte skulle vilja vara inhyrda utan de skulle hellre vilja vara fastanställda, då kan engagemanget vara si eller så”*.

Vad gäller om den inhyrda personalens engagemang kan påverka organisationen i stort fås lite olika svar. Den inhyrda personalen har ofta ett personligt engagemang att lyckas leverera ett bra resultat menar D1. Detta engagemang är ofta högre än hos den ordinarie personalen som inte har samma tidsbegränsning på sig att lyckas slutföra sina uppgifter som den inhyrda personalen har. *“Som konsult måste man vara på topp hela tiden, annars får du inget jobb”* avslutar D1. Vidare berättar A1 att den inhyrda personalens engagemang påverkar hur de

bemöter kunderna. *“Är de engagerade blir det mindre klagomål, effektiviteten ökar också (...)* Det är viktigt att de har ett driv att göra bra ifrån sig, allt har ju med pengar att göra i slutändan”, tillägger hon. Ett högt engagemang hos den inhyrda personalen tror B2 och C2 kan påverka den omgivande personalen positivt. *“Det är jättekul att man ser att det kommer in unga människor, som finns i huset och som lär sig, bloggar, kommenterar andras bloggar, fotar och gör det lite yngre och modernt. Det behöver ju vi andra också”,* säger B2. Vidare berättar C2 att den inhyrda personalens engagemang *“kan påverka den ordinarie personalen runt omkring som har jobbat ett tag och inte alltid inte är lika engagerade. De kanske kan bli lite smittade av det engagemanget som den inhyrda personalen har. Det kan vara positivt med den här tillfälliga energin som kommer in”*. Detta håller D1 och B3 med om, men B3 tillägger att hon inte *“ser någon skillnad i om det är inhyrd personal eller ordinarie personal, man behöver engagerade medarbetare oavsett”*. Företagets resultat kan påverkas positivt av att den inhyrda personalen är engagerad anser både B1 och B3. Högar av arbete som har legat länge försvann på en kort tid enligt B1, och B3 tror att det hade tagit längre tid om de hade *“harvat med den ordinarie personalen”*. Båda är av uppfattningen att det är engagemanget som påverkar detta. Om resultaten inte nås kan det bero på brist i arbetsplanen eller så kan det bero på engagemanget menar D1. Definitivt påverkar den inhyrda personalens engagemang den dagliga verksamheten och arbetsgruppen tror A2, men hon tillägger att hon inte anser att detta har någon större inverkan på företagets övergripande resultat.

Brist på engagemang hos den inhyrda personalen kan enligt B1 dra ner stämningen, och C1 och C3 fyller i att det även kan påverka företaget negativt genom att det blir fel om de anställda inte engagerar sig att lära sig jobbet ordentligt, vilket i slutändan resulterar i förseningar och extra kostnader. Den inhyrda personalens eventuella brist på engagemang kan påverka negativt, tror C1, då sjukfrånvaron kan stiga. Hon menar att engagemanget kan påverkas av att det finns många som gör samma sak och att de anställda då känner sig mindre betydelsefull, och hon säger vidare att *“har man inte ett engagemang är det lätt att vara hemma och det påverkar ju. Vi har svårt att göra specialister av alla, det är många som jobbar med samma sak. Då märker vi att vi har hög sjukfrånvaro, kanske för att stimulansen sjunker när man varit här en längre tid och gjort samma saker”*. B1 berättar att de vid ett tillfälle har haft två inhyrda som inte var speciellt engagerade varken för arbetsplatsen eller för uppgifterna. Företaget bestämde sig då för att *“göra pinan kort för dem”* uttrycker hon och förklarar att de fick sluta. Även respondenterna från företag C berättar om situationer när arbetsmoralen var lite låg och engagemanget brustit. En undran uppstår om det finns något företagen trodde de kunnat göra annorlunda vid sådana situationer, men svaret är att de gjort allt de kan med samtal, tillsägelser och pushningar att anstränga sig lite mer. Den enda som är av annorlunda åsikt är A2, som tror att den inhyrda personalen kan känna sig åsidosatt och att den ordinarie personalen inte har tid med dem. Där finns det förbättringar att göra tycker hon.

Hur jobbar då företagen med engagemang och hur kan de få den inhyrda personalen att göra det lilla extra? Att få vara med och vara en i gänget verkar vara ett gemensamt verktyg som respondenterna använder för att skapa engagemang. De flesta respondenterna berättar att de jobbar med engagemang genom delaktighet, och C3 säger att de *“försöker få dem att känna att de är en av oss när de väl är här. Och vi placerar dem hos de ordinarie, alla ska jobba*



*tillsammans*”. Att ge beröm, ta tillvara på deras idéer och se till att den inhyrda personalen vet att de är värdefull är också viktigt enligt både B3 och A1. Vidare nämner A1 att de även *“för detta vidare till konsultcheferna, vilket gör att de får höra det från fler håll och det gör dem mer engagerade”*. Det är även viktigt att skapa en god stämning på arbetsplatsen tycker B1 och genom att få de inhyrda att känna sig delaktiga och att se till att de inte känner sig som konsulter när de är där tror hon är viktigt för engagemanget. En åsikt avviker från övriga och det är D1 som anser att det inhyrande företaget inte behöver göra mycket för att engagera den inhyrda personalen. Det beror såklart på vilket uppdrag företaget hyr in personal för menar han. Tas de in på löpande band behöver cheferna jobba mer med dem, men hyr de in personal som projektledare behövs ofta inget göras.

Även andra verktyg för att skapa engagemang kommer upp och C2 uttrycker att *“det är upp till varje chef i teamet att hitta på sätt att engagera gruppen. Det kan vara med tävlingar och individuell feedback, gruppdiskussioner och peppning”*. Tävlingar på kontoret är något som också C2 berättar om och säger att *“det behöver ju inte bara vara kopplat till sälj utan det kan vara ... att ta fler ärenden per timme, eller korta ner vår ärendetid efter samtalet, eller att höja vår NKI (nöjd kund index). Gör man detta på både individ- och teamnivå så tror jag att det skapar ett engagemang och en vilja hos var och en av dem”*.

Det är endast respondenterna från företag C som har exempel på hur cheferna kan få den inhyrda personalen att göra det lilla extra. De berättar alla om hur deras prestation kan mätas på ett exakt sätt där samtalslängd, ärendetid, efterbehandlingstid och kundnöjdhet är viktiga nyckeltal. Även den inhyrda personalen mäts på samma sätt och på så vis menar C2 att de är medvetna om vilken nivå de ligger på. *“Man får försöka pusha dem och påvisa att det är jättebra om de försöker göra det (jobbet) bättre”*, säger C3 och fortsätter med att säga att *“allmänt klappa på axeln och få dem att känna sig bra är viktigt”*. Det är även viktigt att ha dagliga avstämningar med de inhyrda där feedback ges på deras prestationer, men också att bara stå bredvid och fråga hur det går och om de saknar något för att kunna göra ett bra jobb, tycker C1 och C2. En gång i månaden görs också ett riktigt medarbetarsamtal där en mer grundlig uppföljning görs berättar C1.

Att säkerställa att den inhyrda personalen gör ett tillfredsställande jobb, görs på samma sätt som hos den ordinarie personalen enligt samtliga respondenter och uppfattningen är att det baseras på siffror och statistik. *“Att själva kassan stämmer är en bra mätpunkt”*, säger A1 och deltagarna från företag C berättar att eftersom de har tillgång till statistik gällande effektivitet och kundnöjdhet kan de enkelt mäta deras prestationer. Respondenter från företag C menar att dessa typer av mätningar görs ofta. Att göra avstämningar med den inhyrda personalen varje dag är viktigt enligt C1, men det görs även veckovis och månadsvis, vilket även B1, B2, C2 och C3 påpekar. *“Detta har ju genererat att vi blivit bättre på att följa upp i den ordinarie verksamheten också, och det tror jag påverkar positivt”* säger B2. Något som skiljer lite från övriga är företag D som följer upp den inhyrda personalens prestation med hjälp av en styrgrupp och D1, som själv ofta är med i dessa grupper, berättar att detta är för att säkerställa att de uppnår ett tillfredsställande resultat.

De inhyrdas engagemang är vad som i grund och botten påverkar hur bra jobbet utförs tycker A1 och säger att *“engagemanget är ju den stora drivkraften”*. Det kan även vara så att den inhyrda personalens engagemang påverkas på olika sätt av de här mätningarna menar respondenterna från företag C. *“Jag tror att det påverkar engagemanget då det blir väldigt tydligt med målen. En del kan vara väldigt tävlingsinriktade och har sina egna mål. Då engagerar de sig väldigt mycket för att nå dit och hela tiden bli bäst på allt. Andra kanske tycker att så länge man når målet (företagets) så är det ok”* säger C2. Detta är något som C1 håller med om och tillägger att *“en del drivs av detta (statistiken och uppföljningen) och en del tycker nog att det är jobbigt. En del blir engagerade och peppar sig själva, sätter högre mål för sig själva och smittar av sig till andra i omgivningen, medan andra inte alls blir engagerade av statistik”*.

Uppföljning av om den inhyrda personalen faktiskt känner sig engagerade sker på samma sätt som vid uppföljningen av om de känner sig delaktiga berättar alla respondenterna förutom B3 och D1. Någon uppföljning behövs inte göras då det syns på resultatet påpekar D1, och B3 tillägger att de inte följer upp detta på något strukturerat sätt. Istället är de, som hon tidigare nämner, noga med att uppmuntra den inhyrda personalen. Övriga respondenter menar dock att det är via personliga möten och via möten med konsultcheferna från bemanningsföretagen som uppföljningen görs. Förutom de personliga mötena anser B1 att det märks och syns om de inhyrda känner sig engagerade eller inte. Hon säger att *“i och med att det varit en grupp om 15 personer och två teamledare så har vi kunnat se dem och deras arbete väldigt nära. Vi som teamledare har suttit i samma rum som de inhyrda och varit väldigt nära och då har man även kunnat se små saker och små förändringar och förbättringar”*. Dock är det själva dialogen och uppföljningsmötena som respondenterna trycker mest på. *“Det handlar om en personlig relation som man har med den inhyrda”* säger D1 och avslutar med att säga att *“man tar in dem i familjen mer eller mindre”*.

## 5 Analys

---

*I diskussionskapitlet analyseras allt det insamlade material. En jämförelse görs sedan mellan vad olika forskare skriver samt vad respondenterna talar om på intervjuerna. Således jämförs olika synvinklar med varandra, både teoretiska samt empiriska. Diskussionen är uppdelad i samma tre rubriker som empiriavsnittet är uppdelat i.*

---

### 5.1 Delaktighet hos de inhyrda - hur och i vilken utsträckning

Utifrån den teori som presenteras i rapporten är vår uppfattning att delaktighet innebär hur medarbetare kan påverka olika beslut på arbetsplatsen och hur de anställda *uppfattar* att de kan det. Respondenterna är av likartad mening och de flesta beskriver att delaktighet är att de anställda får påverka och att de förstår vad de bidrar med. Som nämns i den teoretiska referensramen delar Korkmaz (2012) in delaktighet i fyra kategorier: värderingar, kompetens, självstyre och påverkan. Inga frågor ställs till respondenterna kring dessa kategorier specifikt men kopplingar kan ändå ses till de olika kategorierna i respondenternas svar när de resonerar kring begreppet delaktighet. Kategorin självstyre diskuteras vidare under nästa rubrik av diskussionen.

Med värderingar menar Korkmaz (2012) att den anställdas värderingar bör stämma överens med företagets. För att detta ska vara möjligt är vår uppfattning att det krävs att den anställda faktiskt får en möjlighet att förstå verksamheten i stort. En medarbetare ställer sig mer bakom företaget och dess vision om denne får vara med och utforma visionen skriver Dainty et al. (2002). I fallet med inhyrd personal är det kanske inte möjligt att låta dem vara med och utforma företagets vision då de ju, som flera av respondenterna berättar, endast ska arbeta på företaget under en kortare period. Dock anser A1 att den inhyrda personalen borde få gå på fler utbildningar för att kunna förstå verksamheten bättre. Baserat på det hon berättar är vår uppfattning att det skulle kunna vara ett steg för att säkerställa att den inhyrda personalen delar företagets värderingar.

Detta uttalande som A1 gör om att låta den inhyrda personalen gå på fler utbildningar skapar en tanke hos oss att det även kan tjäna ytterligare ett syfte än att få dem att dela företagets värderingar. Detta är att öka den allmänna kompetensen inom företaget, vilket Korkmaz (2012) nästa kategori behandlar. Att göra medarbetare delaktiga ökar den allmänna kompetensen i organisationen menar Bakiev och Kapucu (2012). Att då låta den inhyrda personalen gå på fler utbildningar och lära sig mer om organisationen skulle i förlängningen innebära att den inhyrda personalen på ett mer effektivt sätt kan applicera sina tidigare erfarenheter på den nuvarande arbetsplatsen. Detta då deras förståelse för verksamheten har ökat. Som nämns i empirin vill respondenterna ta del av den inhyrda personalens tidigare erfarenheter och anser sig kunna ha nytta av dem. Desto större är anledningen enligt oss att öka den inhyrda personalens förståelse för verksamheten i stort, för att bättre kunna använda sina kunskaper och på så sätt kunna vara med och påverka verksamheten positivt.

Med påverkan syftar Korkmaz (2012) på medarbetarens möjligheter till att påverka arbetsrelaterade beslut, vilket också Moye och Henkins (2006) anser är avgörande för graden av delaktighet på arbetsplatsen. Dock skriver Dačiulytė och Aranauskaitė (2012) att inhyrd personal sällan är delaktig i beslutsfattande, vilket även bekräftas av respondenterna. Å ena sidan beskriver respondenterna och forskarna delaktighet på samma sätt, att få vara med och påverka, och flera av respondenterna gör klart att den inhyrda personalen är lika delaktig som den ordinarie personalen. Men å andra sidan talar respondenterna om att det faktiskt är skillnader mellan den inhyrda och den ordinarie personalen samt att den inhyrda inte kan vara med att påverka sin arbetssituation i lika stor utsträckning som den ordinarie. Forskning har gjorts gällande medarbetarnas möjlighet att påverka planeringsprocessen och hur detta kan öka framgången av affärsplanen påpekar Long (1996). Dock menar han att deltagandet i planeringen bör ske på en lämplig nivå för medarbetarens förmåga. Att det är meningsfullt och ger något för företaget att göra den inhyrda personalen delaktig är ett måste anser B3, och eftersom den inhyrda personalen bara ska arbeta på företaget en begränsad period blandas de inte in i vissa frågor förklarar även B2. Därför kan, som B1 nämner, den inhyrda personalens anställningsform vara missgynnansam för deras delaktighet och även Dačiulytė och Aranauskaitė (2012) skriver att delaktigheten kan påverkas negativt genom att de inhyrda inte känner sig säkra på sin arbetsplats, syftet är ju att de endast ska vara där en kortare tid och det resulterar inte alltid i fast anställning.

Delaktighet är viktigt för att kunna få ett bra resultat menar Korkmaz (2012), Wilkinson (1998) och Bakiev och Kapucu (2012). Respondenterna har inte i sak uttalat sig om detta, men som B3 är inne på måste det vara meningsfullt att göra den inhyrda personalen delaktig. Vår fundering är huruvida det verkligen är meningsfullt att göra den inhyrda personalen delaktig när det gäller alla frågor som rör verksamheten, till exempel företagets vision. B3 har en poäng gällande sitt uttalande, i de fall då det handlar om inhyrd personal kanske det kostar mer än det smakar att involvera dem i för mycket aspekter av verksamheten. Vad ger det att göra en inhyrd personal delaktig i företagets vision då de inte ska vara där på lång sikt, något som också B2 talar om. Dock verkar detta vara helt beroende på vad för typ av arbetsuppgifter den inhyrda personalen har. För den inhyrda personalen som har lite mindre komplicerade uppgifter är det kanske inte lika viktigt, men för företag D, vars inhyrda personal utför lite mer högkvalificerade uppgifter, uppger D1 att det är viktigt att dessa medarbetare är så delaktiga som möjligt för att uppdragen ska avslutas med ett bra resultat.

Vad gäller den inhyrda personalens delaktighet tycker cheferna att det är viktigt med detta, men att delaktigheten inte sträcker sig längre än att den inhyrda personalen kan vara med och ge förslag på förbättringar gällande *hur* en uppgift utförs. De får inte vara med och bestämma vad som ska göras och inte heller vara delaktiga i andra beslut som rör verksamheten, vilket Long (1996) anser är viktigt att medarbetare får då detta medför att de *vill* utföra arbetsuppgifterna på ett bättre sätt. Dačiulytė och Aranauskaitė (2012) skriver också att bristen på möjligheten att påverka kan göra att den inhyrda personalen känner sig underlägsen den ordinarie, och detta kan göra det svårare för dem att bli en i gänget, något som alla respondenter ändå tycker är viktigt.

Det råder lite olika åsikter kring på vilket sätt hur det bör jobbas med den inhyrda personalens delaktighet. I företag C placeras den inhyrda personalen bland den ordinarie för att öka deras känsla av delaktighet. Markos och Sridevi (2010) påstår att delaktighet måste arbetas fram mellan arbetsgivare och arbetstagare, att det måste finnas en kommunikation mellan dem. De tillägger dock att det i huvudsak är arbetsgivarens ansvar att skapa förutsättningar för de anställda att vara delaktiga, vilket även Wilkinson (1998) anser. Några av respondenterna talar kort om detta och B1 påpekar att det inte bara handlar om att *få* vara delaktig utan även att *vilja* vara det. Det måste vara ömsesidigt. Detta är något som också B2 håller med om som menar att chefen och den inhyrda personalen bör diskutera tillsammans. Det ligger på den inhyrda personalen själv att uppsöka en ansvarig om de undrar något eller vill förmedla något anser C3. Den inhyrda personalen har dock kanske varken mod eller mognad till detta hävdar C1, som tror att detta påverkar graden av delaktighet. Hon tycker att ansvaret till viss del ligger på den inhyrda personalen, men att det är viktigt att skapa ett forum för dem att faktiskt kunna vara delaktiga. Detta är något som hon menar att de som företag kan bli bättre på, att få den inhyrda personalen att förstå att även de kan delta i olika projekt och får komma med förbättringsförslag. Tvärtemot detta tycker C3 att det ligger på den anställdas ansvar att göra sig delaktig, att vara lyhörd och ta till sig den information som finns tillgänglig och att det är detta som skapar delaktighet. Den inhyrda personalen kan dock vara mer avvaktande till en början anser C1 och då de inte är lika erfarna kanske de inte vågar ta för sig.

## 5.2 Den inhyrdas möjlighet till att påverka vad den gör

Den sista kategorin som Korkmaz (2012) nämner handlar om självstyre, vilket innebär att medarbetare själva ska kunna fatta egna beslut kring sitt arbete, något som respondenterna har lite olika tankar om. Dačiulytė och Aranauskaitė (2012) är av uppfattningen att inhyrd personal kan ha enformiga arbetsuppgifter, men flertalet av respondenterna beskriver att den inhyrda personalen har samma arbetsuppgifter som den ordinarie och att inga skillnader görs på det sättet. Vissa av dem, som A1 och A2, tillägger dock att de inte får göra precis samma saker som den ordinarie personalen och B3 nämner att den inhyrda personalen från början endast får göra lite enklare uppgifter. En annan vinkel på detta ger D1, som berättar att de placerar sin inhyrda personal på lite mer högkvalificerade uppgifter. Den inhyrda personalen introduceras också för arbetsuppgifterna på liknande sätt som den ordinarie personalen och även i samma utsträckning, möjligtvis är den inhyrda personalens introduktion och utbildning något kortare än den ordinarie.

I sin studie kommer Hall (2006) fram till att den inhyrda personalen har mindre att säga till om när det kommer till deras jobb än vad den ordinarie har, och som nämns ovan tror Dačiulytė och Aranauskaitė (2012) att arbetsuppgifterna kan bli enformiga för den inhyrda personalen. Detta påverkar inte bara delaktigheten utan Markos och Sridevi (2010) skriver att en av de mest värderade faktorerna för att skapa engagemang är att arbetsuppgifterna är utmanande och utvecklande. För att undvika att arbetsuppgifterna blir tråkiga och monotona, som B3 uttrycker det, är det viktigt att den inhyrda personalen kan påverka och faktiskt förstår hur de påverkar. Vidare anser B1 och B2, som jobbar på samma företag som B3, att den inhyrda personalen inte kan bestämma *vad* de ska göra, utan de snarare kan vara med och påverka *hur* något ska göras. De menar att den inhyrda personalen faktiskt inte tillhör

företaget vilket gör att de inte kan behandlas på samma sätt som den ordinarie personalen när det kommer till deras möjlighet att påverka sina uppgifter.

Det är viktigt att medarbetare känner sig hörda, får vara med i beslutsfattande och får använda deras kompetenser skriver Dainty et al. (2002), detta för att deras resultat ska bli så bra som möjligt. Vår uppfattning är att flera av företagen som besöks är styrda av regler, vilket är en av anledningarna till att den inhyrda personalen inte kan påverka sina arbetsuppgifter. Den enda som anger att det finns möjligheter att som inhyrd vara med och utforma själva arbetet är D1. Detta är för att vissa uppdrag är vaga i arbetsbeskrivningen, och den personal som hyrs in kan själva vara med och utforma vad som behöver göras för att klara målet. Dock berättar flera av respondenterna att den inhyrda personalen har samma möjligheter som den ordinarie att lämna åsikter och förbättringsförslag på *hur* arbetsuppgifterna kan utföras på ett mer effektivt sätt.

Den inhyrda personalen upplevs också lite begränsad i möjligheterna att ta egna initiativ. Visserligen berättar samtliga respondenter att de bara ser fördelar med detta, men flera av dem tillägger att det beror på vad det handlar om och att de måste hålla sig inom ramarna för uppdraget. Respondenterna anser att det bästa är om de inhyrda kommer och presenterar deras idé för en ansvarig och dubbelkollar innan de utför någon förändring eller gör någon ny uppgift. Wilkinson (1998) skriver dock att företag kan få stora fördelar av att lämna över en del av ansvaret till medarbetarna och att de inte behöver kontrolleras på samma sätt som tidigare trots. De kan själva göra ett bra jobb och fatta egna beslut, menar han. Det är dock viktigt att det inte blir fel påpekar A1. Baserat på litteraturen som presenteras är vår uppfattning att det skulle kunna vara lättare för den inhyrda personalen att ta egna initiativ om de hade en större förståelse för verksamheten och var mer delaktiga. Som nämns i föregående avsnitt vill A1 att de inhyrda ska få gå på mer utbildningar för att bättre förstå verksamheten. Detta ger en tro att det inte bara gör att de kan applicera sina kunskaper på verksamheten, utan även att fatta kloka beslut vad gäller initiativtagande. En större tillit kanske skulle kunna byggas upp, vilket Cunningham och Hyman (1999) anser är tanken med empowerment. Dock handlar det åter om att det måste vara meningsfullt för företaget, som B3 talar om.

### **5.3 Att frambringa engagemang hos inhyrd personal**

Engagemang handlar enligt respondenterna om att ha en vilja, att brinna för det som görs och att känna sig viktig och behövd. Detta kan liknas vid vad Markos och Sridevi (2010) anser, och de tillägger också att medarbetarna måste känna att de har möjligheten att kunna påverka sina arbetsuppgifter för att känna ett engagemang, vilket respondenterna beskriver att den inhyrda personalen endast kan göra i liten utsträckning. Utifrån Markos och Sridevis tolkning av engagemang ifrågasätter vi om den inhyrda personalen kan vara engagerad fullt ut. Vidare beskriver de att medarbetare måste känna en hängivenhet och en passion för sitt arbete och sin arbetsgivare, samt att de är villig att anstränga sig för att göra ett bra jobb. För att detta ska vara möjligt menar Coe et al. (2008) och Smith (1997) att medarbetare måste förstå på vilket sätt de bidrar till organisationens framgång och de måste ha en helhetsbild av verksamheten. Det A1 nämner om att låta den inhyrda personalen delta i fler utbildningar skulle göra att de får en bättre förståelse för verksamheten. Detta skulle kunna leda till ett ökat engagemang

enligt Coe et al. (2008) och Smith (1997) nämner, då en ökad förståelse för verksamheten också kan ge en tydligare helhetsbild av den.

Engagemang handlar inte bara om att känna glädje för det som görs anser Dačiulytė och Aranauskaitė (2012), utan det handlar också om att känna glädje för själva organisationen. Argyris (1998) beskriver två olika typer av engagemang, internt och externt. Externt engagemang är vad som uppnås om de anställda har lite att säga till om när det kommer till deras arbetssituation, och litet deltagande i beslutsfattande. Då respondenterna anger att den inhyrda personalen inte är delaktig i beslutsfattande och egentligen bara kan påverka sina arbetsuppgifter när det kommer till *hur* de ska utföras, uppfylls snarare kriteriet för externt engagemang än internt, vilket Argyris (2012) menar leder till att de anställda bara gör precis så mycket som de måste.

En viktig faktor för att kunna känna ett engagemang menar Markos och Sridevi (2010) är att ha utmanande och utvecklande arbetsuppgifter. Dačiulytė och Aranauskaitė (2012) skriver dock att den inhyrda personalens uppgifter kan vara enformiga och outvecklande, och Hall (2006) anser att inhyrd personal ofta inte får göra komplicerade uppgifter och inte heller lära sig nya saker. En del av respondenterna berättar att den inhyrda personalen utför samma uppgifter som den ordinarie personalen, medan några av dem berättar att de inhyrda inte får göra allt som de ordinarie gör, utan gör lite enklare uppgifter. Vidare menar Dačiulytė och Aranauskaitė (2012) att det är viktigt att uppgifterna i sig är meningsfulla och detta blir de genom att det krävs någon typ av utbildning eller erfarenhet för att klara av dem. Att få utbildning öppnar också upp för möjligheten att utvecklas och kunna göra karriär på arbetsplatsen vilket också påverkar att de känner sig engagerade. Detta är dock troligen inte aktuellt för den inhyrda personalen på de företag som besöks eftersom respondenterna talar om att de endast ska vara där under en begränsad period. Respondenterna berättar dock att den inhyrda personalen får möjligheten att lära sig nya saker och på så vis utvecklas de, vilket enligt Dačiulytė och Aranauskaitė (2012) kan öka deras engagemang. De menar vidare att engagerade medarbetare kan öka effektiviteten på arbetsplatsen vilket kan påverka företagets konkurrensfördelar på marknaden.

Alla respondenter, förutom A2, tycker att den inhyrda personalens engagemang kan påverka företagets resultat. A2 tror att de endast påverkar på gruppnivå, men inte själva resultatet i stort. Den övervägande åsikten är dock att engagemang och brist på engagemang kan påverka resultatet, och alla anser att det är viktigt att den inhyrda personalen har ett högt engagemang för att det ska fungera. För att uppnå ett högt engagemang tror dock Argyris (2012) att det krävs att de anställda kan påverka sin arbetssituation i större utsträckning än vad respondenterna anger att de inhyrda kan. Connell och Burgess (2002) ifrågasätter om en inhyrd över huvud taget kan utveckla ett engagemang för den organisationen de arbetar för, med tanke på att de inte kan påverka deras situation något nämnvärt. Vidare skriver de att den inhyrda personalen påverkas av att de är medvetna om att de snart kan sägas upp om de inte längre behövs, och Hall tillägger att de kan känna en oro för att förlora sina jobb. Detta menar de kan påverka engagemanget då lojaliteten är högre till individen själv än till företaget. Dock anser D1 att den inhyrda personalens engagemang måste vara högt, och ofta även är högre än den ordinarie personalens, då deras framtida rekommendationer och jobb hänger på deras

prestationer på det aktuella uppdraget. A1 berättar att de för vidare till konsultcheferna på bemanningsföretagen när den inhyrda personalen gör ett bra respektive mindre bra jobb, vilket också påverkar framtida yrkesmöjligheter.

En nyckelfaktor till att skapa engagemang är delaktighet skriver Markos och Sridevi (2010), Dainty et al. (2002) och Bakiev och Kapucu (2012). Att låta medarbetare vara med på gemensamma aktiviteter är en av de saker som Bakiev och Kapucu (2012) listar som ett sätt att öka engagemanget genom delaktighet, vilket även respondenterna nämner att de gör för den inhyrda personalen. De inkluderar alltid de inhyrda på möten på företag C, och alla respondenterna tycker att det också är viktigt att få dem att känna sig som en i gänget. Dačiulytė och Aranauskaitė (2012) tror att den anställda påverkas av hur denne behandlas på arbetsplatsen och om personalen blir väl omhändertagen ökar chansen att få engagerad personal. Detta är även något som Markos och Sridevi (2010) håller med om, då en av de högst värderande faktorerna för att skapa ett engagemang hos de anställda är att ha en ledning som bryr sig om dem. A1, B2 och B3 anser också att det är viktigt att visa för den inhyrda personalen att de är värdefulla, för att skapa ett engagemang. Detta kan de göra med exempelvis peppning, pushning, beröm samt att ta tillvara på deras idéer. Att engagera den inhyrda personalen är enligt C2 chefs ansvar och kan göras i form av olika tävlingar, gruppdiskussioner samt individuell feedback. Något som kan påverka engagemanget är att den inhyrda personalen får feedback på deras prestation utifrån dessa tävlingar, vart de ligger till och hur målen ser ut. C1 och C2 anser att vissa kan bli engagerade av detta då de blir peppade och peppar sig själva till att nå högre mål. Dock berättar C3 och A2 att de inte alltid finns tid för den inhyrda personalen, och A2 tror att de ibland kan känna sig åsidosatta. Detta är även något som hon tror att de kan jobba mer på för att kunna öka engagemanget.



## 6 Reflektion

---

*I reflektionsavsnittet presenteras kortfattat den tolkning som görs, både av teorin och av empirin. För att besvara syftet med studien, att skapa förståelse för hur chefer i organisationer kan skapa delaktighet och engagemang hos inhyrd personal, tar vi utgångspunkt i forskningsfrågorna och presenterar de observationer som görs och de slutsatser som dras.*

---

- ***Hur och i vilken utsträckning arbetar chefer med delaktighet gällande inhyrd personal?***

Studien visar att den inhyrda personalen i de observerade fallen inte kan påverka sina arbetsuppgifter när det kommer till *vad* som ska göras, vilket Korkmaz (2012), Wilkinson (1998) och Bakiev och Kapucu (2012) anser är viktigt för att inhyrd personal ska känna sig delaktig. Delaktigheten hos den inhyrda personalen påverkas även av deras arbetssituation. Det faktum att de endast arbetar på företagen under en begränsad period gör att de inte får vara delaktiga på samma sätt som den ordinarie personalen är. Detta kan likställas med Veitch och Cooper-Thomas (2009) uppfattning om hur inhyrd personals delaktighet och engagemang kan påverkas negativt. En chef jobbar endast med delaktighet i den mån det är gynnsamt för företagen.

Graden av delaktighet hos den inhyrda personalen måste enligt Long (1996) ligga på en nivå som är lämplig för den individuella medarbetaren. Respondenterna bedömer att denna nivå ligger i att vara delaktiga i *hur* en uppgift ska utföras, men inte i *vad* som ska göras. Dock beror det på vilken kompetens den inhyrda personalen har, och på ett företag där uppgifterna kräver högre kompetens hos den inhyrda personalen kan även denne varit delaktig även i *vad* som ska göras. Dock gör respondenterna vissa åtskillnader mellan den inhyrda och den ordinarie personalen. Den inhyrda personalen kan inte påverka sin arbetssituation i samma utsträckning som den ordinarie. Att kunna påverka är enligt Moye och Henkins (2006) avgörande för hur pass delaktiga medarbetare känner sig på arbetsplatsen. Dock menar Dačiulytė och Aranauskaitė (2012) att inhyrd personal sällan är delaktiga i beslutsfattande vilket också bekräftas av respondenterna.

Det framkommer av studien att cheferna jobbar med den inhyrda personalens delaktighet genom att se till att de känner sig som en i gänget. Bland annat placeras de ut bland den ordinarie personalen och får ta del av samma information som dem. De uppmuntras även att dela med sig av sina erfarenheter. Det framgår att Markos och Sridevi (2010) anser att det är viktigt att det förekommer en kommunikation mellan arbetsgivaren och arbetstagaren, en synpunkt som återfinns hos vissa av respondenterna. De skapar ett forum för den inhyrda personalen för att kunna delge sina åsikter. Dock är vissa av respondenterna av en annan mening som går ut på att den inhyrda personalen själv har ansvaret att skapa delaktighet.

- ***I vilken utsträckning har inhyrd personal möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter?***

Studien visar att den inhyrda personalen bara kan påverka *hur* de kan göra en arbetsuppgift men inte *vad* som ska göras. Detta beror dels på att de faktiskt inte är anställda på företaget, men också för att företagen är styrda av regler vilket hindrar den inhyrda personalen att påverka sina arbetsuppgifter. Vid arbetsuppgifter med högre krav på kompetens kan den inhyrda personalen vara med och påverka vad som ska göras till en viss mån, vilket även det kan likställas med Longs (1996) teori om att delaktighet måste förekomma på en nivå som är lämplig för de anställda. Även om de flesta respondenterna är eniga om att de inhyrdas arbetsuppgifter liknar de ordinaries, kan de inte påverka dem i samma utsträckning. Dock har den inhyrda personalen samma möjligheter som den ordinarie att komma med förbättringsförslag. Alla respondenterna är överens om att initiativtagande är välkommet, men det måste vara inom ramarna för uppdraget och ska helst presenteras för ansvariga innan det genomförs.

- ***Hur kan chefer frambringa engagemang hos inhyrd personal?***

Markos och Sridevi (2010) hävdar att engagemang kan fås genom att ha möjligheter att påverka sina arbetsuppgifter och ha en förståelse för verksamheten. Respondenterna beskriver att den inhyrda personalen inte har möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter i någon större utsträckning. Det bör göra att deras engagemang kan bli begränsat, då ett inflytande över arbetssituationen är viktigt för att kunna känna engagemang. Detta kan enligt Argyris (1998) medföra att den inhyrda personalen endast gör precis vad den blir tillsagd och inte mer. Således visar studien att för att inhyrd personal ska kunna känna engagemang fullt ut krävs att de får ett större inflytande över deras arbetssituation.

Vissa av cheferna i studien tycker att ansvaret ligger på dem att frambringa engagemang hos den inhyrda personalen. Bakiev och Kapucu (2012) menar att genom att låta den inhyrda personalen delta i gemensamma aktiviteter ökar engagemanget. Det framkommer i studien att cheferna gör detta genom att inkludera den inhyrda personalen på möten och få dem att känna sig som en i gänget. De gör det också genom att visa den inhyrda personalen att de är värdefulla och pushar, peppar, berömmar dem och tar tillvara på deras idéer. Gruppdiskussioner, tävlingar och individuell feedback är också verktyg som respondenterna anser är användbara. Dessutom är det enligt Dačiulytė och Aranauskaitė (2012) viktigt att den inhyrda personalen har stimulerande arbetsuppgifter, och chefer kan således frambringa engagemang genom att låta den inhyrda personalen lära sig nya saker och utvecklas på arbetsplatsen, något som också respondenterna i de studerade fallen gör. Några av dem för även vidare den inhyrda personalens prestationer till konsultcheferna på bemanningsföretagen, vilket de tror kan öka engagemanget. Av Dačiulytė och Aranauskaitė (2012) och Markos och Sridevi (2010) framgår det att hur de inhyrda behandlas på arbetsplatsen kan påverka deras engagemang. Några av respondenterna anser att det inte alltid finns tid till att engagera den inhyrda personalen, vilket kan påverka att de känner sig åsidosatta. Dock är de medvetna om detta och menar att om de kan lägga ner mer tid på det tror de själva att engagemanget hos den inhyrda personalen kan främjas.

## **6.1 Studiens bidrag**

Genom att forskningsfrågorna besvaras visar studien, utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv, hur chefer i den inhyrdande organisationen kan frambringa engagemang, hur de arbetar med delaktighet samt i vilken utsträckning som den inhyrda personalen har möjligheten att påverka sina arbetsuppgifter. Studien bidrar således med en ökad förståelse för hur chefer ser på delaktighet och engagemang i stort och hos inhyrd personal, samt hur de jobbar med dessa frågor hos den inhyrda personalen. Studien belyser också betydelsen av delaktighet och engagemang hos de anställda och hur dessa faktorer kan påverka en organisations resultat. Som vi tidigare nämner är troligen inte delaktighet och engagemang hos den inhyrda personalen det som organisationer främst fokuserar på, dock visar studien att dessa faktorer är viktiga för företagets resultat. Samtidigt ökar bemanningsbranschen och uppdragen blir längre i sin omfattning. Därför väljer vi ett lite annorlunda fokus gentemot de angränsande studierna som vi presenterar i den teoretiska referensramen. På så vis bidrar studien med ny kunskap inom området, nämligen hur chefer i den inhyrdande organisationen ser på och kan arbeta med delaktighet och engagemang hos inhyrd personal.

## **6.2 Förslag till fortsatt forskning**

Denna studie har ett angreppssätt på problemet med att få delaktig och engagerad inhyrd personal, självklart finns det fler olika infallsvinklar. Baserat på det som framkommer i reflektionerna vore det intressant att utföra en studie där en jämförelse görs mellan företag som använder sig av inhyrd personal på olika sätt. Med det menar vi företag som erbjuder den inhyrda personalen mer komplicerade uppgifter jämfört med företag som endast erbjuder enklare uppgifter. Skillnader återfinns i den här studien mellan det enda företag som erbjuder mer avancerade uppgifter, och därmed ger den inhyrda personalen större möjlighet till delaktighet, gentemot de övriga företagen. Dock kan inga slutsatser dras av detta, dels för att det inte är studiens syfte och dels för att det inte finns vetskap om ifall skillnaderna beror på något annat än arbetsuppgifterna i sig. Att genomföra en studie med en sådan jämförelse vore intressant för att se hur det ter sig och vad det kan bero på.

Ett annat förslag är att genomföra en studie där både chefernas och den inhyrda personalens uppfattningar kring delaktighet och engagemang tas i beaktande. Eftersom alla individer har olika förståelse och uppfattningar, och uppföljningen av den inhyrda personalens känsla av delaktighet och engagemang inte var speciellt utförlig i den här studien, kan resultatet på en sådan studie vara givande.

# Referenslista

## Tryckta källor

- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion i samhällsvetenskaplig forskning*. (2 Uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Amit, R., & Gal-Or, E. (1998). Does empowerment lead to higher quality and profitability? *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 36 (4), 411-431.
- Arbnor, I., & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära* (2 Uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, C. (1998) Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*. Reprint number 98302
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2007). *Den nya ekonomistyrningen* (3 uppl.). Malmö: Liber.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2 Uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bakiev, E., & Kapucu, N. (2012). The Role of Organizational Social Capital in Increasing Organizational Performance in Public Organizations: Evidence from Kyrgyz National Police (KNP), *International Journal of Public Administration*, 35 (14), 976-988.
- Boyce, A-S., Ryan, A-M., Imus, A-L., & Morgeson, F-P. (2007). Temporary worker, permanent loser? A Model of Stigmatization of Temporary Workers. *Journal of Management*, 33 (1), 5-29.
- Brodahl, S., Eliasson, P., & Wahlberg, D. (2013). *Jag är organisationen: En studie om delaktighet och engagemang på ABB Västerås Motors & Generators*. (Kandidatuppsats). Mälardalens Högskola.
- Bryman, A. (1997). *Kvalitet och kvantitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (1:2 Uppl.). Malmö: Liber.
- Connell, J., & Burgess, J. (2002). In Search of Flexibility: Implications for Temporary Agency Workers and Human Resource Management. *Australian Bulletin of Labour*, 28 (4), 272-283.
- Cunningham, I., & Hyman, J. (1999). The poverty of empowerment? A critical case study. *Personnel Review*, 28 (3), 192-207.

- Dačiulytė, R., & Aranauskaitė, A. (2012). Temporary employees' organizational commitment and its determinants: Analysis of Temporary Agency Workers. *Human Resources Management & Ergonomics* 6 (2), 31-44.
- Dainty, A., Bryman, A., & Price, A. (2002). Empowerment within the UK construction sector. *Leadership & Organization* 23(6), 333-342.
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., & Karlsson, J-CH. (2003). *Att Förklara samhället* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Engman, C., Eriksson, L., & Karlsson, M. (2005). *Motivation och lojalitet i bemanningsföretag: En fallstudie ur det inhyrande företagens perspektiv.* (Kandidatuppsats). Luleå Tekniska Universitet.
- Galais, N., & Moser, K. (2009). Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: a longitudinal study. *Human Relations*, 62 (4), 589-620.
- Gilbert, J. (1998). "A job for life" into "A life of jobs". *Empowerment in Organizations* 6 (6), 165-174.
- Glor, E-D. (2005). About Empowerment. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*. 10 (1), 1-19.
- Hall, R. (2006). Temporary agency work and HRM in Australia - Cooperation, specialisation and satisfaction for the good of all? *Personnel Review*, 23 (2), 158-174.
- Han, T-S., Chiang, H-H., & Chang, A. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (12), 2218-2233.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande: Från kunskapsteori till metodteori* (2 Uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Holden, L. (1999). The perception gap in employee empowerment: a comparative study of banks in Sweden and Britain. *Personnel Review* 28 (3), 222-241.
- Jeansson, J., & Mårtenson, E. (2012). *En jämförelse mellan bemanningsanställdas och direktanställdas upplevelser av arbetsengagemang, kreativt organisationsklimat och organisatorisk kreativitet.* (Kandidatuppsats). Lunds Universitet.
- Johansson-Lindfors, M-J. (1993). *Att utveckla kunskap: om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning.* Lund: Studentlitteratur.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1991). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kald, M., & Nilsson, F. (2000). Performance Measurement At Nordic Companies. *European Management Journal* 18 (1), 113-127.

- Kaplan, R-S., & Norton, D-P. (1996). *The balanced scorecard - translating strategy to action*. The President and Fellows of Harvard College
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2003). *Psykologi i organisation och ledning* (3:1 Uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Kinlaw, D-C. (1995). *Medarbetarskap - att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Klimenov, A., & Svensson, S. (2012). *Upplevd motivation hos tillfällig inhyrd personal: en kvalitativ studie om hur den flexibla anställningsformen påverkar de anställdas motivation och självidentiteten i det senmoderna samhället*. (Kandidatuppsats). Högskolan i Skövde.
- Korkmaz, O. (2012). Differences in Employees' Perception of Employee Empowerment Practices, *European Journal of Social Sciences*, 34 (1), 43-57.
- Larsen, A-K. (2009). *Metod helt enkelt: en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Gleerups.
- Lindholm, S. (1999). *Vägen till vetenskapsfilosofin - En introduktion* (1 Uppl.). Lund: Academia Adacta.
- Lindvall, J. (2011). *Verksamhetsstyrning: Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* (2 Uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Long, R-F. (1996). Empowerment - a management style for the millennium? *Empowerment in Organizations* 4 (3), 5-15.
- Markos, S., & Sridevi, M-S. (2010). Employee Engagemant: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 89-96.
- Moye, M-J., & Henkin, A-B. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Management Development*, 25 (2), 101-117.
- Nykodym, N., Ariss, S-S., Simonetti J-L., & Plotner, J. (1995). Empowerment for the year 2000 and beyond. *Empowerment in Organizations*, 3 (4), 36-42.
- Olofsson, E. (2010). *En studie om personal anställda på bemanningsföretag på temat tvetydigt medlemskap och organisatorisk identitet*. (Magisteruppsats). Umeå Universitet.
- Patel, R., & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: och att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (2 Uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Pettersson, O. (2006). *Medarbetarskapets essens - En studie kring ansvar, delaktighet och kompetensutveckling*. (Kandidatuppsats). Lunds Universitet.

- Procter, S., Currie, G., & Orme, H. (1999). The empowerment of middle managers in a community health trust: structure, responsibility and culture. *Personnel Review* 28 (3), 242-257.
- Randolph, A-W. (1995). Navigating the Journey to Empowerment. *Organizational Dynamics*, 23 (4), 19-32.
- Smith, B. (1997). Empowerment - the challenge is now. *Empowerment in Organizations* 5 (3), 120-122.
- Stanworth, C., & Druker, J. (2006). Human Resource Solutions? Dimensions of employers' use of temporary agency labour in the UK. *Personnel Review*, 35 (2), 175-190.
- Thurén, T. (1997). *Källkritik* (1 Uppl.). Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Veitch R-W.D., & Cooper-Thomas, H-D. (2009). Tit for tat? Predictors of temporary agency workers' commitments. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47 (3), 318-337
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review* 27, 40-56.

## Internetkällor

- Coe, C., Zehnder, A., & Kinlaw, D-C. (2008). *Coaching for commitment - Achieving Superior Performance from Individuals and Teams*. (3uppl) San Fransisco: Pfeiffer.  
Tillgänglig på internet:  
[http://www.google.se/books?hl=sv&lr=&id=5ZlztTZWvQ8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=kinlaw+commitment&ots=SKIRfTvZYw&sig=fVaV0caG0ySayJWyr1sslIr24U8&redir\\_esc=y](http://www.google.se/books?hl=sv&lr=&id=5ZlztTZWvQ8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=kinlaw+commitment&ots=SKIRfTvZYw&sig=fVaV0caG0ySayJWyr1sslIr24U8&redir_esc=y) [Hämtad 2013-03-14]
- Johnson, T. H. (1992). *Relevance Regained: From Top-down Control to Bottom-up Empowerment*. New York: Free Press. Tillgänglig på internet:  
[http://books.google.se/books?id=Syo-ho\\_esVUC&pg=PA156&lpg=PA156&dq=Relevance+Regained:+From+Top-down+Control+to+Bottom-up+Empowerment&source=bl&ots=hlaJ44uo4r&sig=QwZ9C4an5nVuiZhi72BLKnaVrSY&hl=sv&sa=X&ei=LRNoUf3aO4Ko4gTWIYG4Ag&ved=0CHUQ6AEwCA](http://books.google.se/books?id=Syo-ho_esVUC&pg=PA156&lpg=PA156&dq=Relevance+Regained:+From+Top-down+Control+to+Bottom-up+Empowerment&source=bl&ots=hlaJ44uo4r&sig=QwZ9C4an5nVuiZhi72BLKnaVrSY&hl=sv&sa=X&ei=LRNoUf3aO4Ko4gTWIYG4Ag&ved=0CHUQ6AEwCA) [Hämtad 2013-03-02]
- Statistiska centralbyrån. (2011). *Bemanningsbranschen ökade kraftigt*. Tillgänglig på internet:  
[http://www.scb.se/Pages/PressRelease\\_\\_\\_324905.aspx](http://www.scb.se/Pages/PressRelease___324905.aspx) [Hämtad 2013-03-22]

Vance, R-J. (2006). *Employee Engagement and Commitment - A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. SHRM Foundation. Tillgänglig på internet:  
<http://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CD8QFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.vancerenz.com%2Fresearchimplementation%2Fuploads%2F1006EmployeeEngagementOnlineReport.pdf&ei=huiLUdCYOILL4ATcsYCoBg&usg=AFQjCNGTds-PFa0IE-KrABV9d9MZDtxrmg&sig2=Fcg-GrOZNMZoKcajTJdvyw&bvm=bv.46340616,d.bGE> [Hämtad 2013-03-25]

## **Muntliga källor**

Informant A1: Platschef. 2013. Intervju 19 maj, kl. 12.00–12.40.

Informant A2: Färdtjänsthandläggare. 2013. Telefonintervju 13 maj, kl. 13.30–14.00.

Informant B1: Gruppchef. 2013. Intervju 23 april, kl. 10.00–10.30.

Informant B2: Avdelningschef. 2013. Intervju 26 april, kl. 15.45–16.15.

Informant B3: Avdelningschef. 2013. Telefonintervju 7 maj, kl. 15.00–15.30.

Informant C1: Kompetenschef. 2013. Intervju. 2 maj, kl. 09.45-10.15.

Informant C2: Kompetenschef. 2013. Intervju. 2 maj, kl. 10.30–11.00.

Informant C3: Processledare och utbildningsansvarig. 2013. Intervju. 2 maj, kl. 11.15–12.35.

Informant D1: 2013. IT-chef. 2013. Intervju 7 maj, kl. 15.00–15.30.



# Bilaga

## Frågeformulär

### Inledande frågor

1. Vad har du för befattning?
2. Vad går er verksamhet ut på?
3. Hur länge har ni arbetat med inhyrd personal?
4. Av vilken anledning har ni inhyrd personal?
5. Vilken typ av uppgifter har de inhyrda?
6. Hur långt är det aktuella uppdraget?
7. Hur ser introduktionsfasen för de inhyrda ut?

### Delaktighet

8. Hur ser du på delaktighet? Vad innebär det för dig?
9. Hur är inhyrd personal delaktig i olika frågor som rör verksamheten? I vilken utsträckning?
10. Varför är den inhyrda personalen inte mer delaktig? (om nu så är fallet)
11. Ser du några fördelar respektive nackdelar med att göra den inhyrda personalen mer delaktig?
12. På vilket sätt kan ni göra den inhyrda personalen så delaktig som möjligt? Kan ni bli bättre på detta och i så fall hur?
13. Hur följer ni upp om den inhyrda personalen känner sig delaktig?

### Engagemang:

14. Hur ser du på engagemang?
15. Hur viktigt anser du att det är med engagemang hos den inhyrda personalen?
16. På vilket sätt tror du medaretares engagemang påverkar organisationen i stort?
17. Hur arbetar ni med engagemang hos dem idag?
18. I vilken utsträckning kan den inhyrda påverka och utforma sina arbetsuppgifter? Ser du några fördelar respektive nackdelar med att låta dem göra detta?
19. Hur arbetar du med att få den inhyrda personalen att göra det lilla extra, det vill säga mer än bara det som krävs?
20. Ser du några fördelar respektive nackdelar med att den inhyrda personalen tar egna initiativ?
21. Hur säkerställer ni att den inhyrda personalen lever upp till förväntningarna och utför ett tillfredsställande jobb? Hur tror du att engagemang hos de inhyrda påverkar detta?
22. Hur följer ni upp om den inhyrda personalen känner sig engagerad?
23. Har ni haft problem med någon av den inhyrda personalen? I vilken utsträckning tror du att det har att göra med deras engagemang? Tror du att ni skulle kunnat göra något annorlunda för att öka deras engagemang och i så fall vad?