



School of Business,  
Economics and Law  
GÖTEBORG UNIVERSITY

# Får bemanningsanställda plats på lagret?

---

## Magisteruppsats inom management

**Felix Edgren och Mikael Eriksson**

**2011-06-09**

FEA418 Management, magisteruppsats

Vårtermin 2011

Handledare: Christina Mauléon

## **Sammanfattning**

Denna studie undersöker bemanningsanställdas integration inom lagerverksamhet. Tyngdpunkten ligger på att öka kunskapen kring vilka faktorer som påverkar hur bemanningsanställda integreras i tjänsteköpande företag samt fördjupa förståelsen för vilka möjligheter dessa företag har att öka integrationen på ett kostnadseffektivt sätt. Studien närmar sig problemområdet genom att undersöka hur bemanningsanställda inom lagersektorn upplever de faktorer som påverkat integrationen samt deras åsikter om dessa faktorer. Studiens teoretiska referensram baseras på teorier kring organisering, HRM samt sociala och legala begränsningar. Det empiriska materialet baseras på kvalitativa intervjuer. Det huvudsakliga resultatet är att vi kunde se tydliga tendenser ur flera olika aspekter på att kundföretagen har verkliga bekymmer att integrera de bemanningsanställda i den egna verksamheten. Mest uppseendeväckande kanske var att kundföretagen själva bar ansvaret för många av problemen, men att kundföretagen ensamma eller tillsammans med bemanningsföretagen kan ha möjlighet att minska dessa motsättningar genom att aktivt arbeta för en mer integrationsvänlig miljö.

## **Abstract**

This study examines staffing employee integration in warehouse operations. The emphasis is on increasing knowledge about the factors that affect how staffing employees integrate into the service purchasing companies as well as deepening the understanding of the opportunities these companies have to increase integration in a cost effective manner. The study approaches the problem, by looking at how staffing employees in the warehouse sector is experiencing the factors affecting the integration and their views on these factors. The theoretical framework is based on theories of organization, HRM, social and legal constraints. The empirical data is based on qualitative interviews. The main result is that we could see clear trends from several different aspects, that the client companies have real concerns with integration of staffing employees in their own operations. The most striking findings were that the client companies themselves were responsible for many of the problems, but the service purchasing companies may be able to reduce these conflicts by actively promoting a more integration-friendly environment, alone or together with the staffing agencies.

**Key Words: Integration, staffing employees, organization, HRM, limitations.**

# Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Problembakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	3
1.3 Problematik .....	4
1.4 Syfte och forskningsfråga.....	4
1.5 Kunskapsbidrag .....	5
1.6 Begreppet bemanningsanställd.....	5
2. Metod .....	6
2.1 Vetenskaplig positionering.....	6
2.1.1 Forskningsansats .....	6
2.2 Vetenskaplig metod.....	7
2.2.1 Kvalitativ Intervju .....	7
2.2.2 Typ av kvalitativ intervju och strukturering.....	8
2.2.3 Intervjun .....	9
2.2.4 Bearbetning och analys av intervjumaterial .....	10
2.3 Reflektion .....	10
2.3.1 Trovärdighet & Relevans .....	10
2.3.2 Forskningsetiskt resonemang .....	10
2.3.3 Metodkritik.....	11
3 Teoribildning .....	12
3.1 Inledning.....	12
3.2 Organisationsteorier .....	13
3.2.2 Institutionell Teori.....	14
3.2.3 Agentteori.....	15
3.3 HRM-system .....	17

3.3.1 Allmänt.....	17
3.3.2 Industrimodellen.....	17
3.3.3 HRM-system för bemanningsarbete.....	18
3.4 Social legitimitet .....	18
3.4.1 Allmänt.....	18
3.4.2 Social legitimitet i studien.....	20
3.5 Legala begränsningar .....	20
3.5.1 Allmänt.....	20
3.5.2 Svensk lag .....	21
3.5.3 Reflektion .....	22
3.6 Sammanfattning av teori .....	23
4 Empiri.....	24
4.1. Allmänt.....	24
4.2 Organisering .....	24
4.2.1 Byråkrati.....	24
4.2.2 Institutionell teori .....	25
4.2.3 Agentteori.....	25
4.3 HRM-system .....	26
4.4 Social legitimitet .....	28
4.5 Sammanfattning .....	28
5 Analys.....	30
5.1 Inledning.....	30
5.2 Kan svensk lag påverka integrationen av bemanningsanställda hos kundbolagen? .....	31
5.3 Finns det institutionella eller andra motsättningar mellan den inhyrda och ordinära personalen hos kundbolagen?.....	32
5.4 Finns det någon strukturell skillnad mellan hur inhyrd och ordinär personal leds hos kundbolagen? .....	33

5.5 Tillämpas samma HRM-system på bemanningsanställda och ordinarie anställda hos kundbolagen? .....	34
5.6 Finns det i nuläget några integrationsproblem hos kundbolagen? .....	35
5.7 Hur kan bemanningsanställda integreras med kundbolags verksamhet och dess ordinarie personal på ett kostnadseffektivt sätt?.....	36
6 Slutsats .....	38
7 Diskussion .....	39
7.1 Tillämplighet inom andra sektorer än lager .....	39
7.2 Förslag till fortsatt forskning.....	39
7.3 Reflektion .....	40
Litteratur.....	1
Böcker och artiklar .....	1
Artiklar i dagspress.....	6
Offentligt tryck .....	6
Rättsfall .....	6
B.1 Medverkansförfrågan.....	1
B.2 Intervjumall .....	2
B.3 HRM-system.....	4

# 1 Inledning

---

*I följande kapitel behandlas först bakgrunden till problemen. Härfter följer en problemdiskussion vari problemområdet specificeras och en överblick ges över relevant teoribildning på området. Dessa ligger till grund för problematiken vari studiens kärna utmejslas och sammanfattas i en övergripande forskningsfråga och syfte. När problemen definierats anges studiens kunskapsbidrag och slutligen något om begreppet bemanningsanställd.*

---

## 1.1 Problembakgrund

Sedan bemanningsföretagens avreglering i och med att Lag (1991:746) om privat arbetsförmedling och uthyrning av arbetskraft talet (numera 1993:440) trädde i kraft i början av 90-talet, har bemanningsbranschen fullkomligen exploderat (Berg, 2008 samt Bemanningföretagen Almegas, Årsrapport 2010). Då branschen i många fall får sägas sätta Lag (1982:80) om anställningsskydd (hädanefter LAS) ur spel, har det självklart uppstått en hel del kontrovers, och de svenska arbetarförbunden har varit särskilt kritiska gentemot branschen (se t.ex. [www.dn.se](http://www.dn.se) a). Kontroverserna har tagit sig uttryck i flertalet rättstvister mellan arbetstagarorganisationerna och arbetsgivarorganisationer (AD 72/2007 och AD 4/2003) och varit föremål för en uppsjö av politiska och rättsvetenskapliga arbeten (Andersson, P. & Wadensjö, E. och Berg 2008). Däremot har mindre fokus lagts vid hur dessa motsättningar påverkar det dagliga arbetet hos de inhyrande företagen (benämns hädan efter som kundföretagen) och vilka effekter de får på arbetseffektiviteten etc.; det ter sig kanske inte helt oväntat att dessa frågor ej givits någon central roll i diskussionen, då de ej ligger inom någon politisk intressesfär. Om man får tro kundföretagen använder de sig av bemanningsföretag främst av flexibilitetsskäl (Berg, 2008, och Andersson m.fl., 2004, se även t.ex. AD 72/2007 Arbetsdomstolen fastslog att det inte finns någon anledning till att ifrågasätta en arbetsgivares bedömning att inhyrande av bemanningsföretag är den företagsekonomisk mest korrekta dispositionen vid säsongsvängningar och arbetstoppar). Frågan som kan ställas är i vilken mån företagsekonomiska vinster kan uppnås med hjälp av bemanningsanställda; resonemanget bygger på att den inhyrda personalen snabbt kan integreras i kundföretagens verksamhet, för att vinsterna av flexibiliteten minst ska motsvara fördyrningen det innebär att ta in externa bemanningsföretag. Det torde knappast vara ett

långtgående antagande att brister i integrationen kommer leda till försämrad produktivitet, eller behov av fler mantimmar, och i slutändan medföra högre kostnader.

Ur en svensk kontext har bemanningsbranschen varit föremål för företagsekonomisk managementforskning, och har berört integrationsaspekterna i företaget mer eller mindre explicit. Ett av de kanske största forskningsområdena rör trivsel och arbetsmiljö hos bemanningsanställda. Isaksson och Bellaagh (1997) behandlar i sin forskning för Arbetslivsinstitutet vilka faktorer som inverkar på arbetstrivsel och villighet att kvarstanna som anställd hos ett bemanningsföretag. Bland annat drar de slutsatserna att försämrad anställningstrygghet och utvecklingsmöjligheter har en negativ effekt på välmåendet. Olofsdotter (2008) har i sin doktorsavhandling studerat hur bemanningsföretagens organisering av bemanningsanställda kan påverka dessas välmående och känsla av samhörighet med såväl bemanningsföretaget som kundföretaget. I en annan artikel av Olofsdotter (2004) pekar hon även på hur närvaron av bemanningsföretag kan påverka de ordinarie anställda negativt, och skapa en känsla av otrygghet inför den egna anställningen. Kalleberg (2001) å sin sida, menar att vi inte har en fullständig bild av vilka negativa konsekvenser tillfällig arbetskraft kan få på den ordinarie personalen. En till arbetsmiljö närliggande aspekt vilken även den berörts i Kallebergs forskning är vilka sociala hinder en bemanningsanställd kan möta på en arbetsplats. Garsten och Turtinen (1999) skriver hur flytt mellan olika organisationer kan leda till upplevd utanförskap och bristande socialt stöd. Även Bergström (2001a) beskriver hur bemanningsanställda kan uteslutas från den sociala kontakten med de ordinarie anställda och inte behandlas som fullvärdiga medarbetare. Flytten mellan olika arbetsplatser menar vidare Boje och Grönlund (2003) främst passar människor som inte vill engagera sig eller ta ansvar för en arbetsplats. Samma författare menar i samma verk även att konsultyrket kan innebära att man blir sårbar på arbetsmarknaden och i slutändan marginaliserad. Vad gäller strukturen i företag med bemanningsanställda så skriver Bergström (2003) och Walter (2005) om ansvars- och funktionsfördelningen mellan chefer hos bemanningsföretagen och cheferna hos de anställande företagen, baserat på studier av svenska företag.

Vid sidan om den svenska litteraturen finns det betydligt mer att finna kring bemanningsföretag i anglosaxisk litteratur. Frågan är dock i vilken mån man kan tillämpa denna i en Svensk kontext; det torde bli svårt att jämföra undersökningarna då de grundläggande förutsättningarna för studierna ter sig väsensskilda då amerikansk arbetsrätt ter

sig betydligt mer liberal (Jmf. t.ex. Goode, 2010, med Kellström & Malmberg, 2006). Utan att göra några anspråk på att presentera några bevis, är en föraning hos författarna att såväl skilda arbetslagar som arbetskultur i Sverige, USA och England även kan bidra till nyansskillnader i funktionerna hos bemanningsföretagen i respektive land och i slutändan medföra att de bemanningsanställdas situationer ser olika ut beroende på var man är. Ur en sådan aspekt söker vi vara försiktiga och vågar inte anta att resultaten från de anglosaxiska undersökningarna skulle se likadana ut i Sverige, varför vi i möjligaste mån söker positionera vår uppsats först och främst bland svenska arbeten.

## **1.2 Problemdiskussion**

Merparten av forskningen som presenteras ovan tar sin utgångspunkt i de bemanningsanställda; hur de uppfattar sin arbetsmiljö, sin roll som uthyrd etc. Av studierna tyder mycket på att inhyrning av bemanningsanställda skapa utanförskap, grupperingar och misstro på en arbetsplats (Garsten och Turtinen, 1999; Bergström, 2001 a; Boje och Grönlund, 2003). Då bemanningsbranschen växer sig allt större och större i Sverige (Bemanningsföretagen AlmeGas, Årsrapport 2010), kommer knappast dessa frågeställningar bli av mindre betydelse med tiden. Frågan är då hur företagen bör hantera dessa problem för att minimera de medföljande kostnaderna. I vårt tycke erbjuder stor del av den svenska (såväl som den anglosaxiska) litteraturen en märklig lösning. Flera författare menar att den bemanningsanställda helt enkelt får finna sig i att aldrig betraktas som en fullvärdig del i kundföretagen, varför yrket som sådant bara passar en viss sorts personligheter vilka både kan hantera utanförskapet samtidigt som de är flexibla och fungerar socialt på många olika arbetsplatser (Ahrne & Papakostas, 2002, Barley & Kunda, 2004, Isaksson & Bellaagh, 1999 och Garsten & Turtinen, 1999).

Då 100 000 arbetar i den svenska bemanningsbranschen i snitt årligen (Bemanningsföretagen AlmeGas, Årsrapport 2010), är ett rimligt antagande att dessa ej uteslutande består av personer med ovan beskriven lämplig personlighet för bemanningsyrket. Således utgör integrationen ett verkligt problem för företag vilka mer eller mindre förlitar sig på bemanningsföretag, varför frågan är vad företagen kan göra för att underlätta integrationen av bemanningsanställda och minimera de medföljande kostnaderna.



## 1.3 Problematik

Integrationsproblem i en organisation kan behandlas och framförallt angripas ur många olika aspekter. Även om mängden forskning kring vad företag konkret kan göra för att stödja integrationen av bemanningsanställda ter sig något begränsad (se 1.1), kan ledning finnas i mer allmän klassisk managementforskning. Vad vi först vill se närmare på är om det kan finnas några gängse organisatoriska eller strukturmässiga anledningar till att integrationen kan hindras. På motsvarande sätt är vi intresserade av om företag idag för HRM eller personalpolitik som agerar motverkande mot integrationen. Sist vill vi se om bemanningsbranschen som sådan måhända kan ha svårt att integreras på grund av bristande social legitimitet eller legalhinder. När dessa utrönts vill vi även utifrån valda teorier ge förslag på lösningar, eller åtminstone ge förslag på vilka aspekter som borde undersökas närmare.

## 1.4 Syfte och forskningsfråga

Vårt huvudsakliga syfte är att öka förståelsen för hur kundföretag kan ombesörja integration av bemanningsanställda inom den egna verksamheten, för att i slutändan trygga en kostnadseffektiv användning av bemanningsanställda. Som grund för studien har vi intervjuat bemanningsanställda vilka är eller har varit utyrda till större lager, vilka vi fortsättningsvis benämner som kundbolag. För att nå fram till uppsatsens syfte arbetat efter följande huvudfråga:

- Hur kan bemanningsanställda integreras med kundbolags verksamhet och dess ordinarie personal på ett kostnadseffektivt sätt?

I syfte att konkretisera och förenkla arbetet med studien, har vi valt att bryta upp huvudfrågan i följande delfrågor.

- Finns det i nuläget några integrationsproblem hos kundbolagen?
- Finns det någon strukturell skillnad mellan hur inhyrd och ordinär personal leds hos kundbolagen?
- Finns det institutionella eller andra motsättningar mellan den inhyrda och ordinära personalen på kundbolagen?

- Tillämpas samma HRM-system på inhyrd och ordinär personal hos kundbolagen?
- Kan svensk lag påverka integrationen av bemanningsanställda hos kundbolagen?

## **1.5 Kunskapsbidrag**

Vi är medvetna om att det mycket begränsade intervjuunderlaget på omkring tjugo intervjuer, gör det svårt att dra några generella slutsatser. Vår förhoppning är snarare att skapa nyfikenhet inför vad kundföretag kan göra och vilken roll de kan anta vid arbetet att integrera bemanningsanställda i den egna verksamheten, inte minst ur en svensk kontext.

## **1.6 Begreppet bemanningsanställd**

Bemanningsanställdas status är en fråga vilken är uppe för diskussion. I grunden handlar bemanningsanställningen om en form av konsulttjänst; den skiljer sig dock från andra konsulttjänster i och med att den bemanningsanställda ej nödvändigtvis tillför ytterligare kompetens till kundföretaget. En definition av begreppet bemanningsanställd vi funnit är ”uthyrd arbetstagare: arbetstagare som är anställd av bemanningsföretag i syfte att hyras ut till kundföretag för att tillfälligt arbeta under dess kontroll och ledning” (Betänkande av Bemanningsutredningen, 2011, sid 31). När begreppet bemanningsanställd används i denna uppsats syftar vi till den typ av anställning vars i primära mål inte är att bidra med kunskap, utan endast att utföra arbeten under kundföretagets kontroll och ledning.

## 2. Metod

---

*Följande avsnitt består av en vetenskaplig positionering, inom vilken studiens forskningsansats anges. Därefter behandlas den vetenskapliga metoden, där en genomgång görs över hur studien utförts för att nå bästa möjliga tillförlitlighet. Avslutningsvis framförs kritik av val av metod och genomförande samt ett etiskt resonemang.*

---

### 2.1 Vetenskaplig positionering

Diskussioner kring den vetenskapliga positionering en uppsats innehar är inom forskning en grundläggande förutsättning för att kunna bedöma ett arbete utifrån den kontext inom vilket arbetet agerar. Ett problem som ofta uppkommer vid denna typ av diskussion är att det problem som skall undersökas i sig betraktas med ett visst förhållningssätt (Arbnor & Bjerke, 2007). Det medför att olika metodsynsätt kan liknas vid normativa satser vilka endast reflektionsmässigt kan testas då de i sig själva påverkar resultaten av den undersökning som skall genomföras (Ibid.). Det ovan diskuterade förstärker insikten om behovet av en kritisk hållning till de utgångspunkter vilket arbetet baseras på. Problematiken kan till viss del anses löst genom att olika delar av vetenskapliga resonemang förändras i olika takt och grad, dvs. att den grundläggande inställningen till vetenskap, problem, tillgängliga tekniker samt metoder i viss mån bildar en spiral som upprätthåller sina olika delar (Ibid.). Valet och utformning av metod baserades således på en interaktion mellan alla de element som ovan angetts. En interaktion mellan det problem vi ställs inför utifrån vår tidigare världsbild och de nuvarande teknikmöjligheterna. Teknikmöjligheterna representeras här med de tekniker vi lärt oss under utbildningens gång, de mer föränderliga teoretiska referensramar vi valt (Ibid.). Det i sin tur innebär att vi analyserat det problem vi ställts inför och undersökt vilka möjligheter som fanns tillgängliga för att göra en analys av området.

#### 2.1.1 Forskningsansats

Då uppsatsen är av en sådan karaktär att en kvantitativ undersökning hade varit mycket svår att genomföra valde vi en förståelseinriktad ansats. En förståelseinriktad ansats fokuserar på att fullt ut förstå förutsättningarna i det enskilda fallet snarare än att utifrån ett statistiskt underlag bygga generella teser (Bryman, 2002). Förutsättningarna för existensen av enkla och raka svar var mycket svårfunna varför vi sammantaget ansåg att ett mer kvalitativ förhållningssätt skapade bättre förutsättningar för en bra undersökning. Upptäckter under

studiens gång färgade undersökningen som helhet, något som kan tyda på en viss lutning åt det hermeneutiska hållet (Andersson, 1979).

Det hermeneutiska tänkandet är uppbyggt kring ett cirkelresonemang, att meningen hos en enskild del endast kan förstås om det sätts i ett sammanhang med helheten samt att helheten endast kan förstås tillsammans med delarna. Lösningen ligger i att se kunskapssökandet som en spiral vilken går fram och tillbaks mellan delarna för att på så sätt successivt skapa en djupare förståelse för de båda delarna (Alvesson & Sköldberg, 1994). Det finns även mer utvecklade versioner av hermeneutik där fler delar involveras i cirklarna men den grundläggande problematiken kvarstår. Ett centralt moment inom hermeneutiken är reflektionen över fakta och empiri (Ibid.). Då teori och empiri båda är tolkningar upprätthålls inte en särskild skillnad mellan de båda på samma sätt som inom mer naturvetenskapliga inriktningar vilket kan medföra att frågeställningar kretsar kring huruvida tolkningsresultaten är sanna eller ej. Det vore dock att se frågeställningen ur ett felaktigt perspektiv då begreppet sanning ej har ett fastställt form, det bör snarast bedömas utifrån den bakomliggande processen och dess inneboende argumentation (Ibid.). Vi går dock ej så långt att vi anser oss vara hermeneutiker, snarast en viss lutning åt det hållet.

## **2.2 Vetenskaplig metod**

Då den vetenskapliga positioneringen är förståelseinriktad beslöt vi att genomföra kvalitativa intervjuer med människor vilka författarna anser har relevanta positioner inom relevanta organisationer i förhållande till uppsatsens syfte. Författarna valde att använda sig av kvalitativa intervjuer för att undersökningen skall gå in djupare på de områden som kan komma upp under intervjun (Bryman, 2002). De analytiska verktyg som valts för uppsatsen är modeller för organisering, HRM och möjliga hinder. Utifrån den teoretiska referensramen deducerade vi fram frågeställningar. Frågeställningen utmynnade därefter i de frågor vi använde oss av under de kvalitativa intervjuerna.

### **2.2.1 Kvalitativ Intervju**

Kvale, 1996 presenterar lista med kriterier för en framgångsrik intervju vilka tycks utgöra någon form av standard. Författarna har försökt uppfylla så många av hans kriterier som möjligt inför och under varje enskilt intervju.

- **Insatt**- Vid första kontakt med respondenterna har studien beskrivits ytterligare och intervjuobjektet givits tillfälle att ställa frågor. I motsvarande mån har vi självklart även sett till att själva vara insatta i organisationen inom vilken respondenterna arbetar.
- **Strukturerad** – Som exempel kan nämnas att vi utgått från vissa specifika frågor. Vi har även sökt hålla oss inom den tidsram vi angett vid medverkansförfrågan (se bilaga).
- **Tydlig** – Hela studien bygger på svaren från respondenterna varför det är av yttersta vikt att de uppfattar frågorna som avsett. Därför har vi lagt stor vikt vid utformningen av frågorna och att ställa dem på ett tydligt sätt. Vi har instruerat intervjuobjekten att be om förtydligande om de uppfattat något som oklart, samt utvecklat frågan om det verkat som att intervjuobjektet inte förstått den.
- **Visa hänsyn** – Vi har vi erbjudit oss att hålla intervjuerna hos respektive intervjuobjekts arbetsplats då det varit möjligt, alternativt via telefon för att underlätta så mycket som möjligt.
- **Sensitiv** - Vi har försökt tänka på att visa stor uppskattning och tacksamhet till de intervjuobjekt som låtit sig intervjuas.
- **Öppen** - Vi har försökt att hålla oss neutrala i förhållande till svaren vi fått.
- **Styrande** - Även om vi anpassar oss efter intervjuobjektets svar har vi hela tiden haft syftet i bakhuvudet.
- **Kritisk** - Genom att vara insatt inom ämnet har vi försökt upptäcka inkonsekvenser och även ta upp dessa, trots att det kan upplevas som mindre smickrande.
- **Komma ihåg** - Genom att löpande skriva ner svaren har vi kunnat se de tidigare svaren och relatera till dessa vid senare frågor.
- **Tolkar** -Vi har löpande försökt reda ut eventuella oklarheter och skriva koncentrerade svar då vi valt att inte ordagrant anteckna svaren.

### **2.2.2 Typ av kvalitativ intervju och strukturering**

Inom de kvalitativa intervjuerna finns fem olika huvudtyper: (Dramer & Freytag, 1995). Den fokuserade intervjutypen stämmer bäst överens med vårt syfte varför vi valde att använda oss av den. Fokuserade intervjuer kännetecknas av att de skall ge kunskap inom ett bestämt antal olika teman där intervjuaren ser till att intervjun handlar om de ämnena. Det är ofta aktuellt med intervjuhandledning i form av teman. Dessa teman fylldes ut med frågor för att få en mer

klar bild. Vi använde oss av en strukturerad intervjutyp, då det är en följd till fokuserade intervjuer. I de strukturerade intervjuerna använde vi oss av en intervjumall där teman och frågor som bör tas upp finns med, se bilaga (Dramer & Freytag, 1995). Mallen fungerade som en vägledning för intervjun där intervjuobjektet behåller friheten att utveckla svaren i en sådan riktning som denne anser relevant (Bryman, 2002). Det är viktigt att få svaren på en sådan nivå att de kan användas i analysen, balansgången mellan att begränsa svaren och styra de åt önskvärt håll måste beaktas. Då författarna ej gör några anspråk på att frambringa generella slutsatser med arbetet kan antalet intervjuer begränsas till ett antal som uppfyller syftet med intervjuerna. Avgörande är att ytterligare intervjuer ej skulle tillföra information av dignitet, hänsyn tas även till de förutsättningar och resurser som finns tillgängliga för studien (Kvale, 1996). Då det ställs något högre krav på en magisteruppsats i förhållande till lägre nivåer valde vi ett respektabelt antal som dock fortfarande får ses som hanterbart inom ramen för uppsatsen, dvs. 20 personer. Valet av organisationerna och intervjuobjekten baserades på dess kompatibilitet med ramen för arbetet, d.v.s. människor vilka har arbetat inom lagerverksamhet inom ramen för uppsatsen. Ett urval gjordes därefter bland de människor som enligt vår mening passar in på den definition vi tidigare angett för lagerarbetande, bemanningsanställda. Intervjupersonerna är valda utifrån premissen att de skall ha stor erfarenhet inom området och varit i situationer där det är aktuellt att ställa sig frågor eller haft erfarenhet av situationer som har koppling till vår frågemall. Vi valde att även inkludera personer som tidigare arbetat under dessa förutsägningar men numera gått vidare inom arbetslivet. Intervjupersonerna är utvalda utifrån personer som arbetat på lager, kontakterna med intervjupersonerna har i hög grad upprättats med författarnas kontaktnät som grund. Författarna har valt att intervju personer från olika lager då det kan tänkas ge en mer rättvisande bild av lagerbranschen som helhet.

### **2.2.3 Intervjun**

Då författarna valt att endast skriva ned svaren från intervjuerna kan uttryck så som gester, mimik och tonläge gått förlorade inför analysen, något författarna dock ansåg hanterbart då budskapen gick fram trots begränsningarna (Bryman, 2002). Telefonintervjuer medförde vissa praktiska problem kring arrangemang för telefonkonferenser. Det löstes med att intervjuerna satt tillsammans vid en dator med ett digitalt telefonprogram. Problematiken kring förluster av uttryck och gester finns naturligtvis även här.

## **2.2.4 Bearbetning och analys av intervjumaterial**

Tolkningarna av de kvalitativa intervjuerna grundas på en dubbelt subjektiv uppfattning av den intervjuades uttalanden, det då intervjuaren under bearbetningsfasen betraktar den intervjuades uppfattning såsom den yttrar sig i intervjun (se 2.1.1). Risken finns att omedvetet utelämna de delar av intervjuer som inte stämmer överens med den egna uppfattningen av vad som bör vara studiens resultat (Kvale, 1996). Det är viktigt att ej endast fokusera på de uttalanden som stödjer den uppfattningen som författaren själv förespråkar. Den teoretiska referensramen vilken arbetet bygger på lägger grunden för analysen av intervjuvaren, vilken i sin tur sker i ljuset av forskningsfrågan (Bryman, 2002).

## **2.3 Reflektion**

### **2.3.1 Trovärdighet & Relevans**

Vid kvalitativa intervjuer strävar man vanligen efter att komma åt hur respondenten uttrycker sig eller uppfattar ett ord eller en företeelse, det krävs därför en hög grad av uppmärksamhet för att kunna uppfatta alla de nyanser och detaljer i intervjuerna för att på ett korrekt sätt uppfatta det intervjuobjektet förmedlar (Trost, 1997). Trovärdighet för kvalitativa studier uppkommer genom att data och undersökningen är gjort på ett sätt som är seriöst och relevant för den typen av undersökning vilken genomförts (Ibid). Vid kvalitativ forskning är det således viktigt att på ett bra sätt bearbeta och presentera data då det i efterhand kan vara närmast omöjligt att kontrollera hur undersökningen gått till (Dramer & Fretag, 1995). Trovärdigheten uppkommer således mycket utifrån beskrivningen av metoden (Dramer & Fretag, 1995).

### **2.3.2 Forskningsetiskt resonemang**

I undersökningar är det viktigt att ta hänsyn till etiska aspekter, kraven på hur en individ skall skyddas kan delas in i fyra grundläggande kategorier; (Vetenskapsrådet, 2001).

Informationskravet löstes genom att vi vid tillfrågan om medverkan i intervju informerade om respondenternas roll och syftet med studien. Samtycket från deltagarna i studien löstes genom att vi garanterade en rätt att avbryta sin medverkan helt utan konsekvenser eller påtryckningar (Ibid.). Författarna valde att i så hög utsträckning som möjligt ge fullständig konfidentialitet åt deltagarna då deras svar kan tänkas ge negativa återverkningar i deras arbete, något författarna hoppades gjorde att respondenterna kände sig trygga i utlämnandet av information (Ibid.). Vår utgångspunkt var att den undersökte inte utan sin uttryckliga tillåtelse

skall kunna riskera att få sin information utlämnad till en tredje part eller att informationen på något annat sätt missbrukas för att till exempel för att misskreditera dessa människor för dess åsikter (Ibid.).

### **2.3.3 Metodkritik**

Den forskningsmetod vi valt att använda oss av kan kritiserats, vilken nytta kan det aktuella arbetet tänkas ha då det är gjort i en sådan begränsad omfattning? Kritik kan även framföras mot valet av teorier, det då de till stor del gjorts med utgångspunkt i författarnas förkunskap inom området. Till författarnas försvar har dock valet skett efter en litteraturstudie där en mängd teorier gått igenom för att hitta dem som tillslut valdes. Urvalet av intervjupersoner kan ifrågasättas då urvalet även om författarna försökt hålla det neutralt baserats på författarnas tidigare kontaktnät, ett så kallat bekvämlighetsurval (Bryman, 2002).

Kontaktnätet har sin huvudsakliga grund i att en av författarna arbetat som bemanningsanställd inom lagerverksamhet. Viss kritik kan framföras mot intervjumallen då författarnas inbördes kommunikation fick vissa av frågorna att framstå som repetitiva och i någon mån ledande. Det hela beaktades av författarna vid analysen. Problemen uppstod då författarna tvingades till sentida förändringar av fokus på uppsatsen, då det fanns brister i kommunikationen mellan kursledning och studenter beträffande antalet intervjuer. Det utökade kravet på antalet intervjuer medförde att författarna tvingades byta intervjuobjekt vilket självklart även påverkade intervjufrågorna. Författarna valde även att under studiens gång förändra intervjuinbjudan då författarna ändrade uppfattning i frågan kring att spela in intervjuerna då de ej ansåg att inspelning av intervjuerna bidrog i någon nämnvärd omfattning.

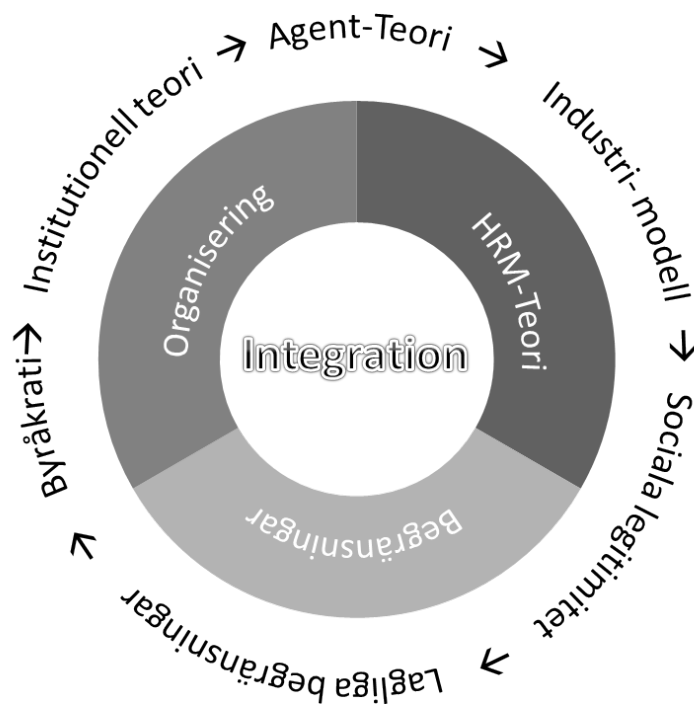


### 3 Teoribildning

*I följande avsnitt behandlas studiens teoretiska referensram. Inledningsvis beskrivs ett antal organisationsteorier där efter kommer en beskrivning av HRM-system. Sist följer en uppräknig av begränsningar.*

#### 3.1 Inledning

I syfte att svara på forskningsfrågorna sökte vi efter teorier vilka dels kunde förklara varför en organisation kan få problem att integrera olika typer av anställda i den egna organisationen, dels teorier som även kunde komma med förslag på hur man ska råda bot på eventuella problem. Då problemen med integration av bemanningsanställda dels är ett relativt nytt problem och dels är en olägenhet som utspelar sig i kommersiella organisationer, sökte vi först och främst bland klassiska organisationsteorier. Vår ambition har varit att finna teorier vilka behandlar integrationsproblemen ur olika synvinklar, samtidigt som de på ett eller annat sätt är knutna till och går in i varandra.



## 3.2 Organisationsteorier

### 3.2.1 Byråkrati

Ordet byråkrati kan tyckas ha en negativ klang, det är dock en mer samtida tolkning av begreppet. Byråkrati har tidigare setts som nyskapande och avgörande för samhällets utveckling. I takt med att samhället och företagen blev mer omfattande krävdes organiserade system för att hantera dessa stora organisationer (Eriksson-Zetterquist m.fl, 2006). Den uppfyller behovet av att ”skapa tydliga instruktioner, ansvarsfördelningar och arbetsuppgifter inom de allt större företagen och myndigheterna”(Ibid). Max Weber presenterade i sina teser kring ”Herrschaft”, ‘the probability that a command with a given specific content will be obeyed by a given group of persons’, lydnad oavsett orsak (Adler, 2010). En fråga som aktualiseras i förhållande till byråkratimodellen är grunden för auktoriteten hos de som agerar som ledare inom byråkratier. Tre urtyper av auktoritet presenteras: (Weber, 1964. Sid 328)

***Rationell grund:*** ”Resting on a belief in the ‘legality’ of patterns of normative rules and the right of those elevated under such rules to issue commands” (Weber, 1964). Weber presenterade en idealversion av byråkrati där det byråkratiska systemet ses som skilt från byråkraten vilka endast innehar positioner inom systemet (Ritzer, Goodman, 2003, s126).

Idealversionen viktigaste egenskaper är följande: (Ritzer, Goodman, 2003. Sid 127, författarnas översättning)

1. Den består av en kontinuerlig organisation med olika ämbeten bundna av regler.
2. Varje ämbete har en särskild behörighet. positionen bär med sig en rad skyldigheter att utföra olika uppgifter, auktoritet att utföra dessa uppgifter samt tillräckliga medel för att göra jobbet.
3. Ämbetena är organiserade i ett hierarkiskt system.
4. Ämbetena innehar tekniska aspekter som kräver att deltagarna får lämplig utbildning.
5. Den personal som fyller dessa ämbeten äger inte produktionsmedlen förenade med dem, personal tillhandahålls de saker som de behöver för att göra jobbet.
6. Ämbetsinnehavaren får inte tillägna sig en placering, den förblir alltid en del av organisationen.
7. Administrativa beslut och regler formuleras och dokumenteras i skrift.

**Traditionell grund:** “Resting on an established belief in the sanctity of immemorial traditions and the legitimacy of the status of those exercising authority under them” (Weber, 1964, sid 328-330). Äldre strukturer som kan vara baserade på traditioner, se t.ex. monarki eller andra ledningsformer som baseras på traditionella strukturer (Adler, 2010).

**Karismatisk grund:** “Resting on devotion to the specific and exceptional sanctity, heroism or exemplary character of an individual person, and of the normative patterns or order revealed or ordained by him” (Weber, 1964, sid 328-330). Karisma syftar i högre utsträckning på va de som följer ledaren uppfattar som bra och är ej fokuserad på några speciella egenskaper hos personen i fråga, även om egenskaper vi i nuläget uppfattar som karisma kunde innehas av ledaren (Ritzer, Goodman, 2003).

Auktoritet med rationell grund är den del vilken Weber såg som vinnande i längden och är den grund vilken kommer användas som analysbas för byråkratimodellen i uppsatsen.

### **3.2.1.1 Teorikritik och applicerbarhet**

Byråkratikonceptet har kritiserats för att skapa organisationer där det är svårt att motivera de anställda samt att dessa ofta mår sämre än inom andra organisationer (Eriksson-Zetterquist m.fl, 2006). Utöver detta har konceptet även anklagats för att vara en organisationsform som är stelbent och saknar sätt att använda sig av nya idéer inom organisationen (Ibid). Den ursprungliga teorin som Weber framförde baseras naturligtvis på förutsättningarna då teorin framfördes varför begreppen har en annan innebörd än idag, Weber såg en initial form av organisering och ej den form den har idag (Adler, 2010). Den byråkratiska teorin behandlar på ett förtjänstfullt sätt de ledningsstrukturer som är aktuella att undersöka, den kan användas för att identifiera och analysera de formella maktförhållandena och ledningsfunktionerna inom de verksamheter undersökningsobjekten agerat.

### **3.2.2 Institutionell Teori**

Institutionell ekonomi har sina grunder i John, R, Commons Teorier (Adler, 2010). Commons hänvisar i sin tur till David Humes filosofiska ställningstaganden (Commons, 1931). Teorin kan i viss mån ses som en fortsättning på Webers arbete (DiMaggio and Powell, 1983). Begreppet institution kan definieras som ” [...] an institution as collective action in control of individual action.” (Commons, 1931, sid 26). Den baseras på transaktioner mellan människor

och de underliggande strukturerna som sätter villkoren för de transaktionerna, oaktat bakgrunden till villkoren (Commons, 1931). I organisationsteoretiska sammanhang ses institutionell teori som mönster för kollektiv handling (Eriksson-Zetterquist m.fl. 2006, s 282). De olika falangerna inom institutionell teori kommer utelämnas från arbetet då undersökningen behandlar eventuella existerande institutioner. Institutionell teori kan sägas ha utgångspunkt i att yttre omständigheter påverkar hur människor ställer sig inför nya situationer, det med syfte att undvika oförutsägbara miljöer och på så sätt undvika osäkerhet. Nya situationer analyseras utifrån tidigare erfarenheter och beteendet anpassas efter de sen tidigare kända elementen från tidigare upplevelser (Eriksson-Zetterquist, 2009). De yttre aspekterna utgörs ofta av informella och icke tydligt definierade element. Ett institutionellt synsätt har även används för att förklara likheter mellan organisationer, s.k. isoformism (DiMaggio, P, J. och Powell, 1983).

### **3.2.2.1 Reflektion**

Institutionell teori har anklagats för att ha urvattnats från de maktaspekter som fanns med i Webers kärnfrågeställningar (Adler, 2010). Kritik har även framförts angående att det ej är en riktig teori utan snarare ett mer allmänt betraktelsesätt i förhållande till organisationer (Eriksson-Zetterquist, 2009). Den institutionella teorin avses i arbetet behandla de informella strukturer som kan finnas inneboende på de arbetsplatser som ingår i undersökningen. Den avses användas som analysverktyg för att analysera integration mellan olika grupper och på vilket sätt dessa kan tänkas ha uppkommit.

### **3.2.3 Agentteori**

Agentteori bygger på antagandet om att de personer som igår i ett team agerar utifrån ett egenintresse men att dessa personer insett att deras egenintressen är beroende av övriga medlemmar i teamet (Alchian och Demsetz, 1972). Definitionen är "An agency relationship is defined as one in which one or more persons (the principal(s)) engages another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision-making authority to the agent" (Hill, C och Jones. T, 1992, Sid 2; Ross, 1973). De tidiga delarna av teorin baseras på att det finns en ägande principal som avtal sluts med för att på så sätt samordna de olika egenintressena, något som i senare versioner frångåtts (Fama, 1980). Intressenterna kan vara många olika grupper men de brukar omnämnas som en icke uttömmande lista; aktieägare, chefer, anställda, konsumenter, kunder, och allmänheten (Hill & Jones, 1992). Ett företag kan ses som ett nexus av avtal mellan resursinnehavare (Ibid.). Det

hela kan liknas vid en ständig konflikt eller förhandling med de övriga intressenterna för att uppnå sina egna intressen. För att beskriva relationen används kontrakt som metafor (Jensen and Meckling, 1976). Det finns två huvudinriktningar inom Agentteorin, Positivist Agency Theory och Principal-Agent Research denna skillnad har dock huvudsakligen bäring för kritik mot teorin (Eisenhardt. K, 1989). Agentteorin fokuserar på att lösa två huvudsakliga problem, de som uppstår när:

- (a) önskemålen eller målsättningarna hos principalen och agenten står i konflikt.
- (b) det är svårt eller dyrt för principalen att verifiera vad agenten faktiskt gör (Eisenhardt. K, 1989, sid 3). Agentteorin anses ge en unik, realistisk och empiriskt mätbart perspektiv på frågor kring samarbets ansträngningar (Eisenhardt. K, 1989).

### **3.2.3.1 Reflektion**

Agentteorin har kritiserats för att vara ett överdrivet smalt område som har mycket få områden inom vilken den kan testas inom (Perrow, 1986). Beroende på vilken inriktning av teorin som är i fråga har olika typer av kritik framförts (Eisenhardt. K, 1989). Teorin rekommenderas inte att användas självständigt men passar bättre tillsammans med andra kompletterande teorier (Hirsch et al. (1987). Teorin avses i arbetet användas för att belysa skillnader mellan olika grupper. Utöver det undersöka dessa aktörernas motiv för arbetet och undersöka i vilken mån dessa kan variera och vad det kan ha för betydelse. Även eventuella skillnader mellan grupperna kan tänkas vara av intresse.

## **3.3 HRM-system**

### **3.3.1 Allmänt**

HRM kan förklaras bäst som en samling discipliner, eller ett system av discipliner, skapade för att understödja övergripande organisationsstrategier och ett öka företags resultat eller åtminstone dess sociala legitimitet (Boxall & Purcell, 2008). Då det rör sig om en samling discipliner, snarare än en viss specifik, kan samlingarna utgöras av olika kombinationer och härav passa mer eller mindre bra för olika typer av arbetstagare, branscher, länder o.s.v. (Ibid). Inom en och samma organisation kan således flera olika HRM-system verka parallellt på olika grupper av arbetstagare. Boxall och Purcell (2008) har samlat de HRM-system de vanligast observerat i en tabell, vilken författarna anser vara av pedagogisk hjälp vid studier av HRM-system och har därför valt att återge den i sin helhet i bilaga B.3. Rent språkligt ter sig först och främst outsourcing-modellen intressant, då uppsatsen berör inhyrning av personal, vilket får sägas ligga nära språkligt. Liksom Boxall & Purcell påtalar säger modellen dock i sig inget om vilket HRM-strategi som används eller bör användas gentemot den inhyrda personalen (Ibid), varken av bemanningsföretaget eller av det inhyrande företaget.

### **3.3.2 Industrimodellen**

Under industri-modellen brukar typisk Tayloristiska jobb falla in, arbeten som är okvalificerade och vilka saknar eget självbestämmande och ansvarstagande. Strukturellt sett är dessa hierarkiskt uppbyggda, vari ledningen ges stor auktoritet att detaljstyra vilka arbeten som skall utföras och hur. Syftet med denna modell är att skapa effektivitetsfördelar genom specialisering av varje del i produktionsprocessen, varför varje arbete är mycket smalt och väldefinierat, samt ekonomiska skalfördelar. I motsvarande mån hänger lönen samman med arbetet, snarare än den individuella prestationen, varför den anställde har mycket liten möjlighet att påverka sin egen lön (Osterman, 1987). I takt med att den Tayloristiska synen på arbetare dock frångåtts i många industrier, och social legitimitet blivit allt viktigare, har vissa av modellens målsättningar fått frångås i viss mån. Ett exempel är att modellen fått göras mindre flexibel, då kravet på anställningstrygghet allt mer ökats genom statliga och fackliga förhandlingar. I motsvarande mån inkluderar modellen numera även vissa interna karriärmöjligheter (Jacoby, 2004 och Osterman, 1987).

Vad gäller lagerarbeten i allmänhet, får dessa sägas passa väl in i beskrivningen ovan; av egna erfarenheter vet författarna att dessa arbeten genomgående tycks sakna krav på specifik

utbildning eller erfarenhet och att utrymmet att påverka arbetets utformning ofta är mycket lågt.

### **3.3.3 HRM-system för bemanningsarbete**

Även om industrimodellen i och för sig är tillämplig på både ordinarie och bemanningsanställda lagerarbetare, ter den sig allt för grovhuggen för att kunna identifiera några skillnader mellan dessa grupper. Det ser vi emellertid inte som något problem, utan menar att de olika modellerna i alla fall tjänar till att uppmärksamma och visar på att det kan existera olika typer av HRM-system inom en och samma arbetsplats, även om de i realiteten ter sig mer finkorniga än bifogade modeller. Istället för att söka presentera mer sentida forskning, vari måhända aspekter som bemanningsanställda tagits hänsyn till, nöjer vi oss med att konstatera att olika system kan samexistera och lägger i stället fokus vid att finna eventuella mer nyanserade systematiska skillnader i hur ordinarie kontra bemanningsanställda behandlas där de både gruppernas arbetsuppgifter i övrigt är lika.

## **3.4 Social legitimitet**

### **3.4.1 Allmänt**

Social legitimitet beskrivs ofta, vid sidan om resultat, som ett av HRM:s främsta mål (Boxall & Purcell, 2008). Författarna, tillsammans med vissa forskare inom ämnet, har dock svårt att se något självändamål i social legitimitet, utan erkänner dess betydelse endast i den mån det på kort eller lång sikt kan ge positiva effekter på resultatet (Ashforth & Gibbs, 1990; Dowling & Pfeffer, 1975). Hur det än förhåller sig med detta, är en desto viktigare fråga vad social legitimitet egentligen betyder. Det finns ett antal olika definitioner, med något skiftande utgångspunkt; några lägger fokus vid samstämmighet mellan en organisations aktiviteter och samhälliga värderingar, medan andra siktar med vid att skapa förståelse och i alla fall acceptans för ett beteende (Sushman, 1995). Suchman har i sin artikel sökt skapa en så bred definition som möjligt, vilken tar utgångspunkt i båda grunderna:

*“Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions.” (Ibid).*

Till skillnad från lag (se avsnitt 3.5), finns inga måsten att rätta sig efter vad som är social legitimitet. Det finns dock ett antal skäl, vilka borde minst lika tungt eller tyngre än lag, till varför företagsledare ändå bör ha legitimitetsaspekter i beaktande vid olika dispositioner av arbetskraft. Det argumenteras att social legitimitet hjälper till att skapa stabilitet och långsiktig levnadskraft till en organisation, då olika marknadskrafter i högre utsträckning vill bistå med resurser till organisationer som framstår som önskvärda eller i alla fall acceptabla (Parsons, 1960). Social legitimitet kan även påverka hur allmänheten uppfattar en organisation. Det har argumenterats att organisationer som saknar social legitimitet blir mer sårbara för påståenden att de är nonchalanta, irrationella och irrelevanta (Meyer & Rowan, 1991: 50); författarna skulle vilja sammanfatta dessa adjektiv som dålig PR. I slutändan får de båda aspekterna sägas sitta ihop; rätt bild av en organisation utåt är förutsättningen för att för en stabil organisation med ett regelbundet inflöde och tillgång till nödvändiga resurser (Pfeffer, 1981:14).

När man talar om synen på en organisation och PR finns det vad gäller social legitimitet en uppdelning mellan aktiv och passiv support. Det innebär att en organisation kan anpassa i vilken utsträckning den vill bli social accepterad, utifrån vilket allmänt stöd verksamheten kräver (DiMaggio, 1988). Med andra ord behöver en organisation med vardaglig konsumentkontakt, t.ex. en detaljhandel, ha en annan strategi för social acceptans än t.ex. tillverkare, vilken bara har kontakt med distributörer. I det sistnämnda fallet kanske det helt enkelt räcker med att bli accepterad (Meyer & Rowan, 1991 [1977]: 50-51).

Självklart går det aldrig att vinna legitimitet hos samtliga individer i ett samhälle, utan det rör sig snarast om ett urval. Härav är det viktigast att segmentera vilka grupper man vill vinna gillande eller åtminstone acceptans hos. Av dylika skäl brukar legitimitet delas upp i olika delar; intressantas ur vår synvinkel ter sig pragmatisk legitimitet och moralisk legitimitet (Suchman, 1995). Pragmatisk legitimitet syftar till att blidka kretsen intressenter närmst knuten till organisationen, genom policys som gynnar såväl organisationen som nämnda krets. Ett bra exempel är t.ex. anställda, vilka kanske är särskilt intresserade av policys som berör dem själva. Moralisk legitimitet å sin sida är liksom namnet antyder av mer normativt slag. Det rör sig således inte om huruvida en handlande gynnar eller har vissa effekter för olika grupper utan snarare om en aktivitet i sig är rätt eller fel (Ibid). Ett problem med moralisk legitimitet är att cynismen gentemot sådan ofta är så utbredd, att till och med en organisations



ledning kan ha svårt att tro på de moraliska skälen för en aktivitet, utan ser det mest som en täckmantel för de verkliga bakomliggande strategiska skälen (Weick, 1969).

I slutändan måste ledningen ta ställning till vilka grupper man vill vinna legitimitet hos och i vilken utsträckning. När detta gjorts finns olika strategier för hur legitimiteten skall uppnås. Det enklaste sättet är att anpassa sig till sina befintliga intressenter. Det innebär i korthet att ledningen omformar organisationen och dess struktur internt, för att anpassas till de miljöer man redan verkar i och på så sätt vinna legitimitet hos dessa. (Meyer & Rowan, 1991).

Ledningen kan likaså välja att inte förändra sin organisation, utan istället söka finna miljöer och intressenter som accepterar organisationen som den är (Sushman, 1995). En tredje metod, vilken dock kräver betydligt mer ansträngningar och resurser, är att söka förändra en miljö inom vilken man vill verka. Särskilt aktuellt blir detta när en organisation önskar vidta aktiviteter vilka är obeprövade i en kontext och för vilken legitimitet måste skapas (Ashforth & Gibbs, 1990). Ett exempel på detta kan t.ex. vara bemanningsföretagen vilken var en ny företeelse då de blev lagliga i början på 90-talet (Lag (1991:746) om privat arbetsförmedling och uthyrning av arbetskraft).

### **3.4.2 Social legitimitet i studien**

Då inhyrning av bemanningsföretag i många fall är kontroversiellt, blir social legitimitet av central betydelse. Det är t.ex. inte svårt att tänka sig att brister i denna aspekt kan skapa motvilja bland de ordinarie anställda, om de upplever att kundföretaget agerar illojalt. Inte minst kan integrationsproblem uppstå i den mån de ordinarie anställda upplever att bemanningsföretaget saknar legitimitet att vara där, vilket självklart kan skapa osämja och samarbetssvårigheter mellan grupperna. I motsvarande mån är möjligt att föreställa sig att de bemanningsanställda kan känna motvilja mot kundföretaget, i den utsträckning de inte ser intagandet av bemanningsanställda som legitimt; kanske skulle de kanske hellre ha en ordinär anställning.

## **3.5 Legala begränsningar**

### **3.5.1 Allmänt**

När ett företag skall styras finns det en hel del legala begränsningar ledningen kan stöta på. Av dessa skäl kan ledningen således inte helt fritt välja t.ex. ledarstil, HRM-discipliner eller

organisationsstruktur o.s.v., utan måste hålla sig inom givna ramar. Ur ett integrationsperspektiv blir dessa begränsningar extra intressanta. Det kan sägas att lagarna verkar i en integrerande riktning, då de påfordrar att en arbetsplats genomför vissa bestämmelser på alla som arbetar där, således oaktat på vems uppdrag det sker.

### 3.5.2 Svensk lag

Där amerikansk management-litteratur målar upp t.ex. anställningstrygghet som en form av motivationsskapande process (t.ex. Boxall & Purcell, 2008) vilken bör finnas av dylika skäl, har bolagsledningarna i Sverige istället att rätta sig efter lag. På motsvarande sätt finns en uppsjö regler vari utrymmet för egna idéer i motsvarande mån minskar. Författarna har efter bästa förmåga sökt sammanfatta frågeställningar vari ledningarna måste vara extra försiktiga, då de regleras i lag och kan orsaka skadestånd vid brott mot desamma, i en tabell nedan. Författarna gör dock inga anspråk på att presentera en uttömmande lista.

Föreningsrätt, rätt för parterna att organisera sig	MBL 7-9 §§
Förhandlingsrätt mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisation, bland annat vid större omförändringar i verksamheten	MBL 10-17 §§
Informationsplikt, bland annat fortlöpande rapporter om statusen i företaget, arbetsgivare och löntagarorganisation emellan	MBL 18-22 §§
Kollektivavtal, reglerar löner och anställningsvillkor	MBL 23-31a §§
Medbestämmande i andra frågor, t.ex. ledning, arbetsfördelning, verksamhetens bedrivande etc.	MBL 32 §
Facklig vetorätt vid outsourcing	MBL 38-40 §§
Varsel	MBL 46 §
Säkerhet och hälsa	Arbetsmiljölagen (1977:1160)
Arbetstid	Arbetsbrottslagen (1982:673)

Anställningsavtal och dess utformande	LAS 4-6g §§
Uppsägning	LAS 7-14 §§
Tidsbegränsad anställning	LAS 15-17 §§
Avskede	LAS 18-21 §§
Turordning vid uppsägning	LAS 22-24 §§
Företrädesrätt till återanställning	LAS 25-27 §§
Förhandlingplikt med löntagarorganisation	LAS 28-32 §§

***Tabell 1, Författarna***

Dessa regler påverkar alla integrationen av olika grupper på en arbetsplats. Vissa regler är ansvarig för arbetsplatsen ansvarig för, det inhyrande bolaget generellt, medan andra regler arbetsgivaren är ansvarig för, således bemanningsföretaget vad gäller den inhyra personalen. Utan att närmare gå in på tillämpningen av reglerna och gränsdragningar vid ansvarsfördelningen mellan det inhyrande bolaget och det uthyrande, så kan i alla fall konstateras att reglerna kommer att påverka hur ett företag kan hantera sin inhyrda personal och i slutändan även verka på integrationsfrågorna. Regler som säkerhet och arbetstider måste t.ex. tillämpas på alla människor på en arbetsplats och kommer således verka normerande och motverka eventuella skillnader mellan olika grupper.

Bortsett från ovanstående regler pågår även en legaldiskussion kring i vilken mån bemanningsföretag bör kunna användas, och i viss mån får sägas sätta LAS regler ur spel ([www.svd.se](http://www.svd.se)). Den här uppsatsen ämnar dock inte behandla dessa mer rättspolitiska frågor, utan fokuserar på ledarskap när bemanningsföretagen väl är på plats, varför vi medvetet valt att inte gå in närmare på dessa frågeställningar.

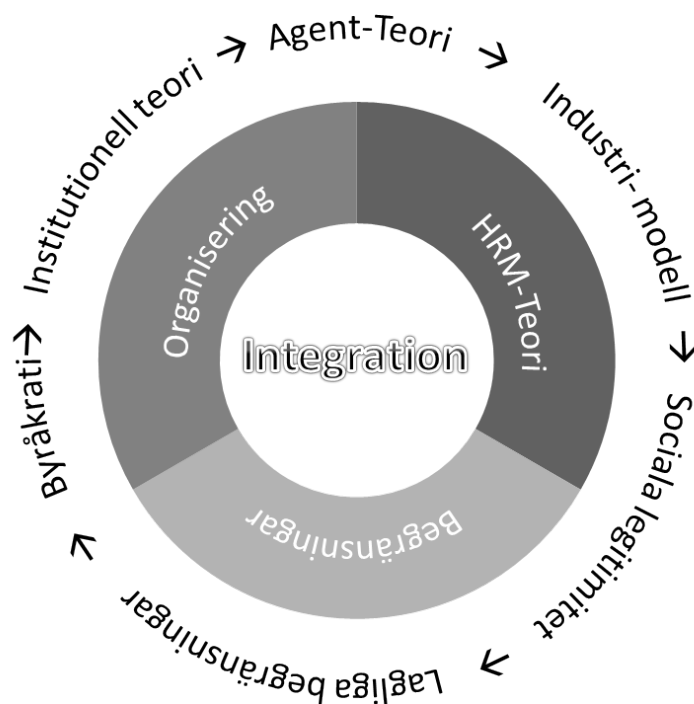
### **3.5.3 Reflektion**

Även om lag är viktig ur ett integrationsperspektiv, kommer denna ha mindre betydelse vid utformningen av intervjufrågor. Snarast kommer denna aspekt att användas som ett verktyg vid senare analys, varför ifrågasättas kan om detta avsnitt verkligen borde stå under rubriken

teori. Författarna har dock av rena strukturskäl velat samla alla teoriliknande avsnitt under samma del, varför lag ändock får stå här, kvalificerad som teori eller ej.

### 3.6 Sammanfattning av teori

Sammanfattningsvis kan den teoretiska referensramen sägas beskriva integration ur tre olika aspekter. Först och främst beskrevs formella som informella organisatoriska strukturer, vilka kan gynna eller missgynna integrationen av bemanningsanställda systematiskt. I nära anslutning till detta presenterade vi uppbyggnaden av HRM-system, vilka även de får sägas utgöra organisatoriska system, om än med mer fokus vid personalen och mindre vid det byråkratiska systemet i sig. Sist såg vi närmare på olika typer av begränsningar, sociala såväl som legala, som kan utgöra hinder vid ledningen av en organisation och integrationen av bemanningsanställda.



## 4 Empiri

---

*I följande avsnitt behandlas det empiriska materialet. Nedanstående utgör en sammanfattning av gemensamma hållpunkter som observerats genom intervjuer.*

---

### 4.1. Allmänt

Författarna har båda erfarenhet från bemanningsbranschen och en av oss dessutom erfarenhet från lagerverksamhet. Respondera för den här studien hade alla gemensamt att de arbetar eller har arbetat som bemanningsanställda inom lagersektorn. Gemensamt hos respondenterna är även att de genomgående är relativt unga och är alla under 30 år gamla. För ytterligare information och metod kring hur studien genomfördes, se avsnitt 2.2.3

Empirin presenteras efter samma struktur som användes i intervjumallen vilken i sin tur följer ordningen för den teoretiska referensramen (se frågemall i appendix). Författarna ser en poäng i att utforma empirin på detta sätt, då det blir enkelt att följa och bibehålla kopplingen till den teoretiska referensramen. De allmänna frågorna bakades dock in i övriga frågor då de ej fyllde något självständigt syfte.

### 4.2 Organisering

Nedan kommer en presentation av de svar som inkom med anledning av de frågor inom området vilket författarna valt att benämna som organisering, de mer övergripande organisatoriska aspekterna av undersökningen.

#### 4.2.1 Byråkrati

Intervjuobjekten uppgav i alla fall förutom ett att den operativa ledningen på plats genomfördes av samma chefer som för de ordinarie anställda. Vid frågor gällande arbetet vände sig intervjuobjekten i första hand till de närmsta cheferna eller arbetskollegor ”*Det är vår gruppchef, eller någon kollega*”. Vid mer administrativa frågor gällande arbetet och andra frågor var det uteslutande aktuellt att vända sig till det bemanningsföretag som stod för anställningen. Sammantaget kan sägas att frågor rörande den aktuella arbetsplatsen huvudsakligen sköttes av personer på plats, emedan externa administrativa frågor blev riktade till bemanningsföretagen, ”*Beroende på vad det är för frågor så varierar det*”. Många frågor kunde även riktas till medarbetare, vilket respondenterna upplevde som positivt då de slapp gå till chefen för att få svar, inte minst i de fallen de inte träffade chefen så ofta.

### 4.2.2 Institutionell teori

Under undersökningen uppkom vitt skilda svar kring huruvida intervjupersonerna upplevde att de två olika grupperna, fast anställda och bemanningsanställda, kom överens. Svaren varierade från person till person och många refererade till individuella skillnader. I de fall då samhörigheten upplevdes som begränsad var till viss del attityden som spelade roll, *”Det beror lite på, det tar ett tag att bli en i gänget och man måste ta för dig. Man är inte alltid så inbjuden”*. Uppdelningen var vanligast när den bemanningsanställda var ny hos kundföretaget och framförallt då under matraster då många gärna satt med andra bemanningsanställda. I vissa fall menade respondenterna att det huvudsakliga skälet till den upplevda distansen var tiden personerna tillbringat tillsammans, en aspekt vilken författarna i viss mån förbisett. I de fallen uppstod således inte grupperingar efter anställningsform, utan snarare att t.ex. alla som endast var anställda under sommaren höll ihop. Även andra typer av grupperingar togs upp som alternativ, t.ex. etnisk bakgrund, *”Nja, främst invandrargrupper som håller sig till varandra, oavsett”*.

Vad gäller de bemanningsanställda relationer till cheferna så varierade denna; många upplevde dock att chefen generellt var mer vänligt inställd till den ordinarie personalen, *”Nej, chefen behandlar de fastanställda bättre. Kanske beror på att det är lättare att bli av med de bemanningsanställda”*. I andra fall upplevde sig respondenterna inte sämre behandlade av chefen förvisso, utan de träffade helt enkelt aldrig denne. Respondenterna hade i stor utsträckning olika förslag och tankar kring varför de bemanningsanställdas relation till chefen ofta var svagare än de ordinarie anställdas. Ett av respondenternas vanligaste svar var att de trodde att bemanningsanställda generellt sett har sämre kunskaper och erfarenhet inom arbetet än de ordinarie anställda, varför de bemanningsanställda i även generellt fick mindre ansvar och en lägre position, vilket i slutändan skulle medföra att de blir mindre intressanta för cheferna.

### 4.2.3 Agentteori

Den upplevda personliga anknytningen till kundföretagen bland respondenterna varierade stort. En av respondenterna vilken upplevde sig som en del av sitt kundföretag, förklarade det med att de högre cheferna visat ett visst intresse för honom, *”De högre cheferna pratade med oss ibland”*. Respondenterna menade i viss mån även att känslan av samhörighet med kundföretaget även kunde kopplas till samhörighet med den ordinarie personalen, *”jag känner*

*samhörighet*” (vilket hänvisade till övrig personal). Det var dock svårt att urskilja något mönster i svaren, då en stor andel respondenter inte upplevde någon samhörighet med kundföretagen alls, ”*Nja, nej jag kände mig köpt. Lite som mercenary*”. På frågan vilken grupp respondenterna trodde hade stört samhörighet med kundbolaget svarade flertalet att de upplevde det som att den ordinarie personalen hade det. Några trodde att det kunde bero på någon form av stolthet den ordinarie personalen kände inför att arbeta för kundföretaget. Vissa respondenter trodde även att samhörigheten till kundföretaget skulle öka om de hade givits större möjlighet att sätta sig in i arbetsuppgifterna och därmed öka förutsättningarna för ett bättre arbete, ”*jag tror att jag skulle jobba hårdare om jag var fast anställd. Man har bättre möjligheter att sätta sig in i arbetet då*”. Andra respondenter lade däremot lägre vikt vid möjligheten att sätta sig in arbetet, någon svarade ”*Kanske. Fast det är nog ingen som bryr sig egentligen*”.

### **4.3 HRM-system**

Under rubriken HRM-system har vi även lagt in den empiridel vi egentligen skulle vilja benämna som legala begränsningar. Då svaren på frågorna kring legala begränsningar dock i mångt och mycket angränsade till HRM-system, såg vi ingen vinning i att behandla svaren rörande legala begränsningar för sig själva, utan presenterar dessa under denna rubrik.

På frågan kring hur mycket självbestämmande de bemanningsanställda ges i förhållande till de ordinarie anställda, svarade så gott som alla respondenter att graden av självbestämmande är betydligt lägre hos bemanningsanställda, ”*Ja, vi har mindre att säga till om. De litar inte riktigt på oss. En del kanske har idéer på förbättringar i början, men ganska snart släpper man sånt och kommer in i lunket*”. Någon respondent menade dock att den lägre graden av självbestämmande hade mer att göra med hur länge man arbetat på lagret än under vilken anställningsform, ”*Ja, stor skillnad. Vi hade inget att säga till om, men det blev bättre med tiden*”. Någon annan respondent menade istället att ingen grupp av anställda hade särskilt mycket självbestämmande.

Vad gäller arbetstrygghet så var respondenternas genomgående svar att de upplevde sitt eget arbete hos kundföretaget som mer osäkert än kundföretagets, ”*Ja, verkligen. Blir de missnöjda med oss så ringer de bara till bemanningsföretaget, så är vi därifrån på en dag. Man jobbar kanske extra hårt för att det inte ska ske*”. På följdfrågan hur respondenterna upplevde att deras egen anställningstrygghet var sämre än beträffande den ordinarie

personalen så var svaren blandade, en del menade att det påverkade arbetsmiljön negativt medan andra menade att det inte påverkar alls, vilket vi fann förvånande. I samband med detta framkom även svar på en fråga vi inte tänk på och inte heller frågat, hur högt respondenterna aktade sitt arbete hos kundföretaget. Många respondenter menade nämligen att arbetsmiljön inte försämrades nämnvärt av den lägre anställningstryggheten, eftersom de ändå inte tyckte att det spelade så stor roll om de skulle bli av med arbetet, ”*Ja verkligen, mer spänd miljö för många. Fast inte för mig, brydde mig inte om jag skulle bli av med arbetet*”.

Vad gäller frågan vilken grupp respondenterna trodde trivdes bäst på arbetet, de ordinarie anställda eller de bemanningsanställda, vägde svaren generellt mot att de ordinarie anställda trivs bäst. Somliga respondenter erbjöd även förklaring på hur detta kan komma sig, och dessa sträckte sig från att det har med anställningstryggheten att göra till resonemang om att de fast anställda trivs bättre då de gett upp alla former av karriärambitioner, vilket vi fann ganska roande, ”*De fastanställda. Förstår inte hur man kan arbeta där i 40 år. Jag vantrevs efter första veckan. Jobbar verkligen bara tillfälligt där. Usch.*” När vi frågade respondenterna om de hade möjlighet att påverka sin arbetssituation eller lön fick vi nästan ett helt entydigt svar från samtliga, att sådana möjligheter saknas helt och hållet. Intresset att påverka dessa tycktes genomgående även vara ganska svagt hos respondenterna; på frågan vilka de trodde i högst grad var fackanslutna, bemanningsanställda eller ordinarie anställda, skiftade svaren mellan att de inte visste och att de trodde att de ordinarie anställda var mest aktiva, ”*Ingen aning faktiskt, jag är inte med i nått i alla fall*”. På frågan om respondenterna hade samma tillgång till information som de ordinarie anställda och om samma säkerhetstänk gällde båda grupperna, svarade dock nästan samtliga respondenter att det inte var någon skillnad mellan grupperna ur de aspekterna. Liknande svar fick vi av respondenterna när vi frågade kring hur schemalaggnings och arbetstider såg ut; generellt hade de samma arbetstider som den ordinarie personalen.

Vår sista och sammanfattande fråga på HRM-delen var om eventuella skillnader i hur bemanningsanställda, i förhållande till ordinarie anställda, blir behandlade påverkar hur respondenterna utför sitt arbete. Många av respondenterna tycktes helt enkelt aldrig ha funderat i de banorna och svarade helt enkelt med att de inte visste. En stor andel menade dock att det inte hade någon som helst påverkan på hur de utför arbetet. Någon menade i anslutning till detta att det bara finns ett sätt att göra arbetet på, varför det inte spelar någon



roll hur man känner inför att bli orättvist behandlad, ”*Nja, man kan bara göra det på ett sätt helt enkelt*”.

#### **4.4 Social legitimitet**

Vi avslutade intervjuerna med att undersöka lite närmare hur respondenterna känner inför bemanningsbranschen som sådan och det faktum att de fått anställning via denna istället för hos kundföretaget direkt. Till vår förvåning var det knappt en enda av respondenterna som motsatte sig detta, utan generellt visades mycket stor förståelse inför kundföretagens beslut att ta in bemanningsanställda, ”*Är väl kanske tråkigt om man blir uppsagt och det sedan kommer in någon som gör samma arbete utifrån. Fast jag har inget emot det, tror det är bra för arbetsmarknaden*”. Många såg det snarare som att de själva givits chansen till ett arbete genom kundföretagens val att ta in bemanningsanställda, varför de tyckte bra om företeelsen, ”*Jag skulle ju inte jobba här annars*”. I och med att den allmänna inställningen mot användandet av bemanningsanställda blev vår sista fråga, vad kundföretagen skulle kunna göra för att förbättra respondenternas inställning till att kundföretagen tar in bemanningsanställda, ganska fruktlös.

#### **4.5 Sammanfattning**

Ledningen av de bemanningsanställda utfördes i hög utsträckning av samma personer som ledde de fast anställda, många frågor ställdes dock till kollegor istället för cheferna. Slående var att relationen till cheferna på plats ofta var mycket begränsad vad gäller de bemanningsanställda, även om chefen officiellt sett hade ansvaret för alla på arbetsplatsen interagerade de mindre med dem bemanningsanställda. Författarna upplevde klara tendenser till uppdelning mellan de olika grupperingarna, även om dessa inte på något sätt kan sägas vara generella. Även om grupperingar ofta hade sin grund i anställningsform, existerade även andra aspekter som t.ex. etnisk bakgrund eller anställningslängd. Relationen till chefer varierade men ofta lyftes aspekter som ansvarstagande och varierande arbetsuppgifter upp som faktorer vilka påverkade denna relation, en förklaring till denna skillnad var erfarenheten hos de anställda.

Övervägande delen av respondenterna såg sig inte som en del av kundbolaget, utan utförde arbetet enbart av monetära skäl. Flertalet ansåg att de fast anställda brydde sig mer om kundföretaget, men däremot inte arbetade hårdare för det. Självbestämmandet hos de

bemanningsanställda var i förhållande till de fast anställda generellt mer begränsat. Många förklarade det dock med att det berodde på mindre erfarenhet. Anställningstryggheten ansågs generellt vara lägre men svaren kring huruvida det påverkade var mer varierande, många sa sig ej värdera arbetet speciellt högt. Generellt troddes de fast anställda trivas bättre på jobbet. Möjligheterna att påverka arbetssituationen eller lön var mycket begränsade, något som ej tycktes beröra respondenterna nämnvärt. Den fackliga anslutningsgraden var mycket begränsad och kunskap om den andra gruppen saknades hos huvuddelen av de tillfrågade. Säkerhetsinformation tycktes vara jämt fördelad mellan grupperna samt att grupperna hade liknande arbetstider. Den generella inställningen till bemanningsföretag och anställningsformen var god och många menade att det passa dem att arbeta på det sättet.

## 5 Analys

---

*I följande avsnitt genomförs en analys av resultaten som presenterats i den empiriska delen. Analysen sker med utgångspunkt i de forskningsfrågor vilka ligger som grund för uppsatsen.*

---

### 5.1 Inledning

Vad författarna söker svara på, vilket likaså utgör uppsatsens syfte, är hur kundföretagen kan ombesörja integrationen av bemanningsanställda i den egna verksamheten på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt. Tidigare forskning vi studerat har främst fokuserat vid vilka effekter kundföretags inhyrande av bemanningsanställda kan ha på välmående hos såväl ordinarie anställda som hos de bemanningsanställd. Då stor del av forskningen pekar på att den sociala miljön vilka bemanningsanställda vistas i ofta är tuffare än vad som gäller för fast anställda (Garsten & Turtinen, 1999 och Bergström, 2001 a), har flera författare pekat på att branschen främst passar människor med en viss sorts personlighet (Ahrne & Papakostas, 2002, Barley & Kunda, 2004, Isaksson & Bellaagh, 1999 och Garsten & Turtinen, 1999). Då bemanningsbranschen dock växer mycket fort och sätter drygt 100 000 människor i arbete årligen i Sverige (Bemanningsföretagen almega, Årsrapport 2010), tror vi dock att det kan vara svårt för bemanningsföretagen att uteslutande hitta människor med lämplig profil. Vad händer när människor, vars personlighet kanske inte är lämpade för bemanningsbranschen egentligen, hyrs in och flyttas runt mellan kundföretag? En misstanke är de får svårt att bli integrerade hos kundföretaget, vilket i slutändan leder till ineffektivitet och ökade kostnader för kundföretaget. Då bemanningsbranschen dock fortsätter att växa, är det kanske inte ett problem som främst rör denna, utan snarare någonting som borde fånga kundföretagens uppmärksamhet. Vad vi frågar oss, vilket även är uppsatsens syfte, är hur kundföretagen kan underlätta och arbeta för att integrera de bemanningsanställda i den egna verksamheten.

För att besvara syftet har vi använt oss av en huvudfråga, vilken lyder:

- Hur kan bemanningsanställda integreras med kundbolags verksamhet och dess ordinarie personal på ett kostnadseffektivt sätt?

För att göra huvudfrågan mer lätthanterlig vid studien, har vi valt att dela upp den i följande delfrågor:

- Finns det i nuläget några integrationsproblem hos kundbolagen?
- Finns det någon strukturell skillnad mellan hur inhyrd och ordinär personal leds hos kundbolagen?

- Finns det institutionella eller andra motsättningar mellan den inhyrda och ordinära personalen hos kundbolagen?
- Tillämpas samma HRM-system på inhyrd och ordinär persona hos kundbolagen?
- Kan svensk lag påverka integrationen av bemanningsanställda hos kundbolagen?

För att kunna svara på frågan hur kundföretag kan underlätta integrationen av bemanningsanställda i den egna verksamheten, måste vi först och främst svara på om det idag existerar några integrationsproblem, vilken är den första av våra delfrågor. Vår förhoppning är att kunna svara på denna delfråga med hjälp av de fyra övriga delfrågorna. Av denna anledning kommer vi att arbeta baklänges och behandla den sista delfrågan, rörande svensk lag, först.

## **5.2 Kan svensk lag påverka integrationen av bemanningsanställda hos kundbolagen?**

Den uppmärksamme kan notera att vi inte ställt några frågor kring legaldelen. Det ter sig även ganska självklart, då det knappast skulle tjäna någonting till att hålla intervjuer kring något som står explicit uttryckt i svensk lag. Däremot kan vi använda svensk lag för att analysera vissa av svaren vi fått, och se i vilken mån lagregler ändå kan ligga dold i svaren och måhända verka segregande.

Mest intressant kanske lagreglerna är vad gäller dessas inverkan på arbetsvillkoren. Genomgående var att respondenterna upplevde att säkerhetsaspekterna var likformiga oavsett om man arbetade som bemanningsanställd eller fastanställd. Detta tyder på att kundföretagen uppfyllt sina i Arbetsmiljölagen (1977:1160) lagstadgade ansvarsområden, vilken således även medfört en viss nivå av integration. Exempelvis påtalade någon, vilket även en av författarna har erfarenhet av efter arbete i bemanningsbranschen, att kundföretaget och inte det uthyrande bemanningsföretaget stod för säkerhetsutrustning som stålhatteskor och arbetshandskar samt riskutbildningar m.m. I denna kontext behandlas alltså hela personalstyrkan på en arbetsplats, ordinarie eller ej, på samma sätt. Liknande svar fick vi vad gäller arbetstider, vari de flesta menade att ordinarie anställda och bemanningsanställda har samma arbetstider. Visserligen gör Arbetsmiljölagen det fullt möjligt att ha kortare arbetstid

för ena gruppen, men däremot finns ett maxtak för hur mycket en arbetare får arbeta, vilken är likadan för båda grupperna.

Nämnda aspekter kan tolkas som att lag kan verka integrerande i vissa fall. Å andra sidan är frågan, vilken debatteras friskt, om inte bemanningsbranschen som sådan och medförande integrationsproblem, uppstått som en direkt följd av uppsägnings- och turordningsregler i LAS. Ett svar vi fick ofta var att respondenterna upplevde sin egen anställningstrygghet som mer osäker än den ordinarie personalens. Bemanningsanställda har samma rättigheter enligt LAS som ordinarie anställda, men inte gentemot kundföretaget utan gentemot bemanningsföretaget, vilket i praktiken innebär en osäkrare anställning då de bemanningsanställda inte får lön under de perioder de inte är uthyrda. Vad man kan konstatera är således att olika lagregler får olika effekter för integrationen; vissa verkar integrerande medan vissa verkar motsatt. Då reglerna är de samma i alla industriarbeten så är vår föraning att legalreglerna får liknande effekter hos kundföretag generellt.

### **5.3 Finns det institutionella eller andra motsättningar mellan den inhyrda och ordinära personalen hos kundbolagen?**

Av intervjuerna framkom att det existerade tydliga uppdelningar mellan bemanningsanställda och ordinarie anställda hos kundföretagen, och att de olika gärna höll sig till sin egen grupp. En anledning, vilken någon av respondenterna även antydde i sitt svar, kan vara att den ordinarie personalen helt enkelt känner varandra bättre och har arbetat lång tid tillsammans, varför det kan vara svårt för nya, oaktat anställningsform, att ”komma in i gänget”. Men uppdelningen kan emellertid inte förklaras enbart med tidsaspekten, då vissa av respondenterna hade arbetat en längre tid som bemanningsanställd för ett och samma kundföretag. Vi misstänker att problemet kan vara knuten till bristande social legitimitet (Jmf. Meyer & Rowan, 1991: 50). Även om social legitimitet för bemanningsbranschen som sådan inte tycktes finnas hos respondenterna, pekar undersökningar på att frågan är betydligt mer kontroversiell hos industriarbetare i stort (www.dn.se, a).

Även om arbetsuppgifterna är de samma, tycks det vara så att ordinarie anställda och bemanningsanställda i industrisektorn befolkas av människor från skilt olika bakgrunder; bemanningsanställda utgörs i hög utsträckning av unga högskolestuderande (www.dn.se, b,

och Andersson & Wadensjö, 2002). Troligt är därför att de kvarstannar kortare tid hos ett bemanningsföretag och sedan går vidare i karriären, medan den ordinarie personalen hos kundföretagen i högre utsträckning kvarstannar längre tid. Vår empiri stödde likaså dessa antaganden, då en övervägande del av respondenterna på ett eller annat sätt uttryckte att deras anställning hos bemanningsföretaget var av tillfällig karaktär. Även om det inte ofta uttalades explicit, kunde vi vid flertalet intervjuer också uppleva att respondenten inte aktade sin anställning hos bemanningsföretaget särskilt högt. Intressant i det här sammanhanget är även det faktum att bemanningsanställda är fackanslutna i betydligt lägre grad än industrisektorn i övrigt (Kjellberg, 2011). Dessa olika aspekter tyder på att ordinarie anställda och bemanningsanställda ofta har fundamentalt olika syften med arbetet. Liknelser kan göras med den institutionella teorin vilken tar upp bakomliggande externa faktorer som tänkbar källa till skillnader, att de som arbetar tar med sig sin bakgrund till det nya arbetet och agerar på ett sätt vilket de känner sig bekväma i sedan tidigare situationer (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2006). Frågan är i vilken mån dessa skillnader bidrar till att försämra de fast anställdas syn på bemanningspersonalen. En av författarna har själv erfarenhet av att som ung högskolestuderande ha arbetat som bemanningsanställd inom lagersektorn. Ett av de starkaste intrycken författaren tog från den erfarenhet är just upplevelsen av att inte bli accepterad eller sedd som en fullvärdig kollega bland bemanningspersonalen, utan att snarare känna sig som en legosoldat, vilken även en av respondenterna uttryckte. Vi tror att den bristande sociala legitimiteten för bemanningsbranschen bland ordinarie anställda genomgående har sin förklaring i institutionella skillnader mellan grupperna.

## **5.4 Finns det någon strukturell skillnad mellan hur inhyrd och ordinär personal leds hos kundbolagen?**

Strukturella skillnader är en term som i sig kan tolkas på olika vis och i mångt och mycket påminner om institutionella strukturer. Den största skillnaden är att vi här syftar till de strukturer som är medvetna, även om de inte behöver vara formella.

Utåt sett presentade kundföretagen en tydlig hierarki, vari cheferna ansvarade för arbetsledningen av såväl ordinarie anställda som bemanningsanställda, vilket även respondenterna bekräftade. Av intervjuerna framkom dock att det likaså existerade informella strukturer, vilka i hög var starkare än de byråkratisk-hierarkiska. Ofta tycktes chefer och

bemanningsanställda inte träffa varandra särskilt mycket, i alla fall inte i samma utsträckning som chefer och ordinarie anställda, utan istället överlämnades den praktiska arbetsledningen till andra bemanningsanställda vilka arbetat längre tid hos det aktuella kundföretaget eller åt någon ordinarie anställd. Någon respondent uttryckte det som att det var skönt att slippa störa chefen, varför respondenten i första hand sökte sig till kollegor vid frågor. Att de bemanningsanställdas relation till chefen generellt var mer begränsad än den ordinarie personalens relation till chefen behöver dock inte bero på anställningsformerna i sig. Tänkas kan t.ex. att bemanningsanställda generellt arbetar kortare tid på en arbetsplats än de ordinarie anställda, varför de helt enkelt inte hinner bilda någon god relation till cheferna. Liksom vi konstaterade i föregående avsnitt kan den svagare relationen till cheferna dock inte enbart förklaras genom tidsaspekter, då flera respondenter arbetat lång tid hos ett och samma kundföretag. Hur det än förhåller sig med den här frågan kan vi konstatera att det fanns strukturella, om än informella, skillnader mellan hur bemanningsanställda och ordinarie personal leds (Jmf. Ritzer & Goodman, 2003).

## **5.5 Tillämpas samma HRM-system på bemanningsanställda och ordinarie anställda hos kundbolagen?**

Under intervjuernas gång upptäckte vi att de bemanningsanställda ofta kände sig missgynnade i jämförelse med den ordinarie personalen när det kom till vissa frågor. Då det generellt var samma frågor som återkom i flera intervjuer, började vi misstänka att det finns systematiska skillnader mellan hur kundföretagen behandlar de olika grupperna i dessa frågor, även om skillnaderna inte är uttalade eller utgör policy. Först och främst tycktes graden av självbestämmande skilja stort mellan grupperna, vari de bemanningsanställdas utrymme för självbestämmande var betydligt lägre än hos ordinarie anställda, även om arbetsuppgifterna var de samma. Då många av de bemanningsanställda arbetat lång tid hos en och samma kundföretag, kan skillnaden inte förklaras enbart med att ordinarie anställda generellt haft mer tid att sätta sig in i arbetet. På liknande sätt uttryckte respondenterna att det är närmast omöjligt för bemanningsanställda att klättra i ansvar och hierarki hos kundföretaget, utan är förpassade till den position i vilken de uthyrts av bemanningsföretaget. Vidare upplevde respondenterna sin egen anställningstrygghet som mer osäker än de ordinarie anställdas. Dessa sistnämnda aspekter ter sig dock självklara, då de torde ligga i anställningen som bemanningsanställds natur.

Aspekterna självbestämmande, karriärmöjligheter och anställningstrygghet har alla gemensamt att de brukar bland HRM-discipliner (Boxall & Purcell, 2008), vilka i sin tur HRM-system består av. Då vi kunde se systematiska skillnader i användningen av HRM-discipliner gentemot de olika grupperna, kan vi dra slutsatsen att kundföretagen i viss mån tillämpar olika HRM-system på bemanningsanställda och ordinarie anställda, även där arbetsuppgifterna är de samma.

## **5.6 Finns det i nuläget några integrationsproblem hos kundbolagen?**

Det enkla svaret på huruvida det existerar integrationsproblem är – ja. Vi kunde se tydliga tendenser ur flera olika aspekter på att kundföretagen har verkliga bekymmer att integrera de bemanningsanställda i den egna verksamheten. Mest uppseendeväckande kanske var att kundföretagen själva bar ansvaret för många av problemet, genom att agera som de gjorde. Först och främst noterade vi att det existerade strukturella skillnader mellan hur bemanningsanställda och ordinarie personal arbetsleddes. Det är med stor sannolikhet inget kundföretagen skulle erkänna, eller ens önska, utan tycks vara något som i stor utsträckning är hänförligt till kundföretagens mellanchefer då dessa helt enkelt inte träffade de bemanningsanställda i lika hög utsträckning som de ordinarie anställda. På motsvarande sätt såg vi tydliga tecken på att HRM-system även de skilde sig markant mellan de bemanningsanställda och de ordinarie anställda. Att det är svårt för bemanningsanställda att klättra i kundföretagets hierarki och att deras anställningstrygghet är begränsad, ter sig ganska naturligt, då det torde ligga i bemanningsanställningens natur. Däremot är det svårt att se dylika skäl till varför de bemanningsanställda t.ex. ges mindre ansvar och självbestämmande. Vad gäller relationen mellan de bemanningsanställda och den ordinarie personalen tycktes även den vara begränsad i många avseenden och de olika grupperna höll sig i möjligaste mån ifrån varandra. Sammantaget drog vi slutsatsen att det existerar integrationsproblem hos kundföretagen och att mycket skulle kunna göras för att motverka detta.



## **5.7 Hur kan bemanningsanställda integreras med kundbolags verksamhet och dess ordinarie personal på ett kostnadseffektivt sätt?**

Liksom vi konstaterade i föregående avsnitt är många av integrationsproblemen direkt hänförliga till antingen kundföretagen eller bemanningsföretagen. Vad gäller problem av mer institutionell karaktär är dessa kanske något varken kundföretagen eller bemanningsföretagen är ansvariga för, men det torde ändå finnas stora möjligheter för dessa att motverka de institutionella problemen. Vi ska nu ge konkreta förslag på vad kundföretagen såväl som bemanningsföretagen kan göra för att minimera integrationsproblemen.

Vad först och främst gäller de strukturella skillnaderna i arbetsledningen, att bemanningsanställda får söka sig till kollegor snarare än mellancheferna, är knappast något som är särskilt önskvärt hos kundföretagen (Ritzer & Goodman, 2003), vilka torde vara intresserade av att de bemanningsanställda de hyrt in arbetar effektivt och på rätt saker. Problemet kan således i stor mån härledas till diskrepans mellan kundföretagens lednings vilja och mellanchefernas agerande, ett ganska vanligt problem när idéer från högsta ledningen i företag ska implementeras genom en organisation (Boxall & Purcell, 2008 och Norman, 1975). Viktigt är dels att det existerar tydliga policys och riktlinjer för hur arbetsledningen skall gå till, dels att dessa policys är väl genomarbetade och skapade i samråd med mellancheferna, för att dessa ska bli implementerade på korrekt sätt då mellancheferna är den absolut viktigaste faktorn i det sammanhanget (Ibid.). Mycket tydde även på att den svagare relationen till cheferna hade att göra med att bemanningsanställda ofta inte arbetar så länge hos samma kundföretag, varför de bemanningsanställda helt enkelt fick svårt att hinna lära känna cheferna. Även andra problem, som uppdelningen mellan de bemanningsanställda och fast anställda, tycktes i vissa fall kunna härledas till detta. Här skulle bemanningsföretagen kunna hjälpa till genom att i högsta möjliga mån skicka bemanningsanställda till ett och samma kundföretag varje gång. Vi misstänker att detta även skulle kunna råda bot på delar av bristerna i social legitimitet; om de ordinarie anställda träffar samma människor från bemanningsföretagen vecka in och vecka ut är det större chans att de ser dem som kollegor och mindre som "legosoldater" (Jmf avsnitt 4.2). Problemet med bristande social legitimitet skulle även kundföretagen kunna motarbeta aktivt, genom att söka skapa förståelse bland de ordinarie anställda för varför de tar in bemanningsanställda. I sammanhanget är det även

viktigt att göra de ordinarie anställda trygga i att deras anställning inte hotas, ett uttryck för s.k. pragmatisk legitimitet (Suchman, 1995).

Vad gäller skillnaderna i HRM-system mellan grupperna, gör bemanningsanställningen karaktär i viss mån att dessa blir svåra att göra någonting åt. Däremot tror vi att kundföretagen tillsammans med bemanningsföretagen åtminstone skulle kunna förbättra och överbrygga skillnaderna i HRM-system i vissa hänseenden. Många bemanningsanställda kände sig t.ex. mer eller mindre omotiverade, då det var närmast omöjligt att nå en högre position eller ges mer ansvar bara genom att arbeta flitigt. Ett förslag är att kundbolagen skulle kunna börja rapportera till bemanningsföretagen vilka bemanningsanställda som är duktiga och flitiga, vilket skulle resultera i att dessa bemanningsanställda med tiden blev uppgraderade inom sitt eget bemanningsföretag och efter det utthyrdas till högre befattningar.

Slutligen är vår uppmaning till såväl kundföretag som bemanningsföretag att de sätter sig ner tillsammans och utarbetar planer för hur de ska integrera de bemanningsanställda på bästa sätt. Det finns mycket att vinna på detta och det borde vara en fråga som intresserar båda parterna i längden.

## 6 Slutsats

---

*I följande avsnitt presenteras de slutsatser författarna dragit utifrån analysen. Slutsatserna kommer att uppfylla uppsatsens syfte genom att svara på den huvudsakliga forskningsfrågan.*

---

Uppsatsens syfte har varit att svara på hur kundföretag kan integrera bemanningsanställda i den egna verksamheten så kostnadseffektivt som möjligt. För att kunna svara på detta har vi först sökt ta reda på huruvida det idag existerar några integrationsproblem. Denna fråga har vi undersökt ur olika perspektiv och sett till såväl organisatorisk-systematiska som mer sociala och institutionella aspekter. Genom att hålla intervjuer av kvalitativ karaktär med bemanningsanställda kunde vi tydligt se att integrationen mer eller mindre brast på samtliga av de undersökta punkterna. Då svaren i hög grad även var entydiga vågar vi dra den slutsatsen att de kundbolag hos vilka våra respondenter var uthyrda, hade generella integrationsproblem. Med stor sannolikhet är dessa problem inget som är unikt med de bolag som indirekt berördes av den här studien. Då integrationsproblemen i slutändan blir en fråga om kostnad, är frågan vad kundföretagen kan göra för att lösa eller åtminstone minimera de här problemen. Vi presenterade ett antal förslag på åtgärder, varibland den viktigaste kanske var att i möjligaste mån låta bemanningsanställda kvarstanna hos en och samma kundföretag, vilket vi tror skulle kunna motverka såväl institutionella motsättningar som sådana som uppkommer p.g.a. bristande social legitimitet. Ett annat av våra förslag är att kundföretagen måste arbeta mer aktivt med sin policy och ledningshierarki, så att även bemanningsanställda arbetsled effektivt och blir nyttiga för produktionen. Sist men inte minst tror vi att kund- och bemanningsföretagen behöver utöka sitt samarbete, så att de gemensamt kan utforma sätt att effektivt integrera de bemanningsanställda, vilket i slutändan torde gynna samtliga parter.

## 7 Diskussion

---

*I följande avsnitt följer en diskussion av uppsatsen och dess resultat. Diskussionen behandlar först vilka följer resultaten kan ha utanför lagersektorn. Vidare följer förslag till fortsatt forskning och en reflektion.*

---

### 7.1 Tillämplighet inom andra sektorer än lager

Signifikant för just den typ av lagerverksamhet där våra respondenter arbetat, är att arbetet i stor utsträckning är rutinbetonat, varför de bemanningsanställda inte behöver någon särskild kunskap eller erfarenhet för att arbeta där utan kan börja arbeta nästan omedelbart. Utan att ha några större kunskaper kring industrisektorn, misstänker vi dock att det finns betydligt fler typer av verksamheter än just lager, vari bemanningsanställda passar in och används på nämnda sätt. Därför är vi övertygade om att de problem vi skönjt i studien förekommer i många andra sektorer än bara lager. I takt med att branschen växer är det med hög sannolikhet även ett ämne som kommer bli allt mer aktuellt och kanske även beröra nya branscher, hos vilka användandet av bemanningsanställda hittills har varit begränsat.

### 7.2 Förslag till fortsatt forskning

Då vi var inställda på att finna uppdelningar och eventuellt t.o.m. motsättningar mellan bemanningsanställda och ordinarie anställda, var vi när vi utförde de första intervjuerna inte beredda på att även finna andra problem av institutionell karaktär. Någon respondent talade om vad vi uppfattade som klassaspekter, att de ordinarie anställda är typiska arbetare medan bemanningsanställda ofta är extraarbetande akademiker. Detta är emellertid något vi i efterhand uppfattat som mycket intressant, och gärna skulle se mer på; man skulle t.ex. kunna undersöka om det finns uppdelningar efter utbildningsnivå även inom de fast anställda. Ytterligare en aspekt vi inte tänkt på innan, vilken en respondent tog upp, var etnisk härkomst. Han menade att medarbetare av visst ursprung gärna höll sig till varandra, medan dem han benämnde som svenskar höll sig för sig. Ett annat av våra resultat, att cheferna hade sämre relation till de bemanningsanställda än till fast anställda, skulle vara intressant att undersöka djupare även det. Vi fick av respondenterna veta att det förhöll sig på detta vis, men vad vi skulle vilja veta är varför, och om cheferna uppfattade relationen på samma sätt. Förutom de sociala relationerna på arbetsplatsen, hade även en studie av kundföretagens högre ledning

varit intressant. Det vi är nyfikna på är i vilken mån ledningarna räknat med vissa integrationssvårigheter och hur de i så fall planerat att motarbeta dessa.

### **7.3 Reflektion**

Även om vi med ljus och lykta sökt efter negativa effekter av kundföretags användande av bemanningsbranschen, får man inte glömma att det även för mycket gott med sig. Först och främst menade många av våra respondenter att anställningsformen som sådan gett dem möjlighet att kombinera arbete med studier, eftersom det annars kan vara svårt att få tag i bra extraarbete. Men det är inte bara högskolestudenter som har nytta av bemanningsbranschen, utan för många grupper är det vägen in på arbetsmarknaden, eftersom tröskeln in ter sig mycket längre än för många andra arbeten; som exempel kan nämnas att bemanningsbranschen har en stor del invandrare. I övrigt har bemanningsbranschen blivit en ypperlig plats för olika grupper i samhället att träffas och få ökad förståelse för varandra. En av författarna har själv arbetat på lager via bemanningsföretag och fått möta människor han kanske aldrig skulle ha stött på annars. Ett av författarens kanske starkaste intryck är hur hårt många människor i industrisektorn arbetar och vilken stark känsla många hade av att göra rätt för sig.

Slutligen ser vi fram emot att följa bemanningsbranschens utveckling i Sverige. Det är en bransch som ogillas av många aktörer och vi har under studiens gång kommit över en och annan motion med syftet att reglera och strama upp branschen rejält. Samtidigt verkar det vara en bransch som blivit oundgänglig för industrin och bemanningsbranschen fortsätter att växa. Hur det kommer sluta är det ingen som vet, men vi tror att bemanningsbranschen på ett eller annat sätt kommer att ha en central roll länge än.

# Litteratur

## Böcker och artiklar

Adler, P. S., The Oxford Handbook of SOCIOLOGY AND ORGANIZATION STUDIES: CLASSICAL FOUNDATIONS. 2010. Oxford University Press. Oxford.

Ahrne, G. & Papakostas, A. (2002) *Organisationer, samhälle och globalisering*: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Sköldberg, K., *Tolkning och reflektion*. 1994. Studentlitteratur. Lund.

Andersson, Sten, *Positivism kontra hermeneutik*. Göteborg: Bokförlaget Korpen, 1979. Särtryck.

Andersson P. & Wadensjö, E. (2002) Vem arbetar i bemanningsbranschen? Arbetsmarknad & Bilagor, [http://ebib.sub.su.se/aa/2002/aa2002\\_vol08\\_s257-271.pdf](http://ebib.sub.su.se/aa/2002/aa2002_vol08_s257-271.pdf), 2010-06-01.

Andersson, P. & Wadensjö, E. (2004) "Hur fungerar bemanningsbranschen?" in *Rapport 2004:15*. Uppsala: IFAU - Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering.

Andersson, P. & Wadensjö, E. (2005) *Nya alternativ inom arbetsmarknadspolitiken: bemanningsföretagen*, Olofsson, J. (red.), Den tredje arbetslinjen, Agora.

Ashforth, B. E. & Gibbs, B.W. 1990. The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1: 177-194.

Arbnor, I. Bjerke, B. *Företagsekonomisk metodlära*. 2u. 2007. Studentlitteratur. Lund.

Barley, & Kunda, *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies. Itinerant Experts in an Knowledge Economy*. Princeton: Princeton University Press, 2004.

BEMANNINGSDIREKTIVETS GENOMFÖRANDE I SVERIGE, Betänkande av Bemanningsutredningen, (SOU 2011:5).

Bemanningsföretagen almega, Årsrapport 2010, BEMANNINGSFÖRETAGENS  
UTVECKLING, framtagen tillsammans med AB Handelns Utredningsinstitut.

Bergström, O. (2003) "Beyond atypicability." i Bergström, O. & Storrie, D. (red). *Contingent Employment in Europe and the United States*, Cheltenham: Edward Elgar Publ, Ltd.

Bergström, O. (2001 a) *Does contingent employment affect the organization of work?: Approaches to the study of contingent employment*. Solna: SALTSA.

Bergström, O. (2001 b) "Externalization of employees: thinking about going somewhere else." *The International Journal of Human Resource Management*, 12:3, s. 373-388.

Berg, A. Bemanningsarbete, flexibilitet och likabehandling. En studie av svensk rätt och kollektivavtalsreglering med komparativa inslag. Juristförlaget, Lund 2008.

Boje, T.P., & Grönlund, A. (2003) "Flexibility and employment insecurity." i Boje, T.P. & Furåker, B. (red). *Post-Industrial Labour Markets. Profiles of North America and Scandinavia* London: Routledge.

Boxall, P& Purcell, J, *Strategy and Human Resource Management*, 2u, PALGRAVE MACMILLAN, 2008.

Bryman, A., *Samhällsvetenskapliga metoder*, 1:4 u., Malmö: Liber ekonomi, 2002.

Commons, John R. Institutional Economics. *The American Economic Review*. Vol. 21. No. 4 (Dec., 1931), pp. 648-657.

DiMaggio, P, J. and Powell. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields'. *American Sociological Review*, 48:147-60.1983. Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983) (pp. 147-160).

DiMaggio, P. I. 1988. Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.). *Institutional patterns and organizations*: 3-22. Cambridge. MA: Ballinger.

Darmer, p. Freytag, P. Företagsekonomisk undersökningsmetodik., Lund, Studentlitteratur, 1995.

Dowling. I. & Pfeffer. J. 1975. Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*. 18: 122-136.

Eisenhardt. K, Agency Theory: An Assessment and Review, Stanford University, Academy of Management Review, 1989, Vol. 14, No. 1, 57-74.

Eriksson-Zetterquist. U, Kalling. T, Styhre. A, Organisation och organisering, 2006, 2u, Liber AB, Malmö.

Eriksson-Zetterquist. U, Institutionell teori : idéer, moden, förändring, 2009, Liber AB, Malmö.

Fama. 1980. Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy* 88 (2).

Garsten, C., & Turtinen, J. (1999) ""Angels" and "Chamelons" - The Cultural Construction of the Flexible Temporary Agency Worker in Sweden and Britain." *SCORE Rapportserie* 1999:12.

Gouldner, Alvin W. *Patterns of Industrial Bureaucracy*, 1954, IL: Free Press, Glencoe.

Goode, R., *GOODE ON COMMERCIAL LAW*, 4u., PENGUIN BOOKS, 2010.

HILL. C, Jones. T, *STAKEHOLDER-AG ENCY THEORY*, School of Business Administration, University of Washington, *Journal of Management Studies* 29:2 March 1992.

Hirsch, P., Michaels, S., & Friedman, R. (1987) "Dirty hands" versus "clean models": Is sociology in danger of being seduced by economics? *Theory and Society*, 317-336.

Isaksson, K. och Bellaagh, K., *Anställda i uthyrningsföretag: Vilka trivs och vilka vill sluta?* *Arbete och Hälsa* 1999;7.



Jacoby, S. (2004) *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in the 20<sup>th</sup> Century*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

JENSEN, M. C, MECKLING, W. H. (1976). 'Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure'. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-60.

Kellström, K. och Malmberg, J., ANSTÄLLNINGSFÖRHÅLLANDET: Inledning till den individuella arbetsrätten, Författarna och Iustus förlag AB, Uppsala, 2006.

Kalleberg, A. (2001) "Organizing Flexibility; The Flexible Firm in a New Century." *British Journal of Industrial Relations* 39:4:December 2001, s. 479-504.

Kjellberg, A., Kollektivavtalens täckningsgrad samt organisationsgraden hos arbetsgivarförbund och fackförbund, 2011, Sociologiska Institutionen, Lunds Universitet.

Meyer. J. w .. & Rowan. B. 1991. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*: 41-62. Chicago: University of Chicago Press.

Norman, A. SKAPANDE FÖRETAGSLEDNING, 1975, Bonnier Alba, Aldus.

Olofsdotter, G. FLEXIBILITETENS FRÄMLINGAR: - OM ANSTÄLLDA I BEMANNINGSFÖRETAG. Department of Social Sciences Mid Sweden University, 2008.

Olofsdotter, G. (2004) "Bemanningsföretag - en möjlighet för vem?" i Wolvén, L-E. & Fjaestad, B. (red). *Företagande och gemenskap - små företags kultur, samverkan och konkurrens*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet och Institutet för tillväxtpolitiska studier.

Osterman, P. (1987) 'Choice of employment systems in internal labor markets'. *Industrial Relations* 26(1): 46-67.

Parsons. T. 1960. *Structure and process in modern societies*. Glencoe. IL: Free Press.

Pfeffer, J. 1981. Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior*. vol. 13: 1-52. Greenwich, CT: JAI Press.

Ritzer, D. Goodman, D J. *Social Theory*, 2003. 6u. McGraw-Hill. Singapore.

Ross, S. (1973). 'The economic theory of agency: the principal's problem'. *American Economic Review*, 63, 134-9.

Scott, W. R. The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly* Vol. 32, No. 4 (Dec., 1987), pp. 493-511.

Selznick, Philip, *Leadership in Administration: A sociological Interpretation*, 1957, New York, Harper & Row.

Sushman, M., MANAGING LEGITIMACY: STRATEGIC AND INSTITUTIONAL APPROACHES, *Academy of Management Review*, 1995. Vol. 20. No.3. 571-610.

Trost, J., *Kvalitativa intervjuer*, 2u., Studentlitteratur, 1997, Lund.

Ulfsdotter-Eriksson, *KLASSBAKGRUNDENS BETYDELSE FÖR HÖGRE STUDIER*, 2001, SOM-institutet vid Göteborgs Universitet.

Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning.*, 2001, Stockholm.

Walter, L, *Som hand i handske: En studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag*. Göteborg: Bokförlaget BAS, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, 2005.

Weber. Max, *The theory of social and economic organization*, 1964, New York , Free Press ; London.

Weick. K. E. 1969. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

## **Artiklar i dagspress**

<http://www.dn.se/debatt/8-av-10-beredda-strejka-mot-inhyrd-arbetskraft> , 2011-05-30,  
(www.dn.se a).

<http://www.dn.se/ekonomi/bemanningsforetagen-sprangbrada-for-unga>, 2010-01-12,  
(www.dn.se b).

[http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/bada-parter-nobbar-bud-for-industrin\\_4392707.svd](http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/bada-parter-nobbar-bud-for-industrin_4392707.svd),  
2010-03-19).

## **Offentligt tryck**

Lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet.

Lag (1982:80) om anställningsskydd.

Lag (1991:746) om privat arbetsförmedling och uthyrning av arbetskraft (numera 1993:440).

## **Rättsfall**

AD 72/2007.

AD 4/2003.

## B.1 Medverkansförfrågan

Hej!

Vi heter Mikael Eriksson och Felix Edgren och läser företagsekonomi på Handelshögskolan i Göteborg. Vi läser nu en magisterkurs inom management till vilken det hör att skriva en D-uppsats. Uppsatsen vi påbörjat har till syfte att förstå Hur kan bemanningsanställda integreras med verksamheten och övrig personal på en arbetsplats på ett kostnadseffektivt sätt?

Underfrågorna till huvudfrågeställningen är:

- Finns det i nuläget några integrationsproblem?
- Tillämpas samma HRM-system på bemanningsanställda och ordinarie anställda?
- Finns det någon strukturell skillnad mellan hur inhyrd och ordinär personal leds?
- Finns det institutionella eller andra motsättningar mellan den inhyrda och ordinära personalen?
- Kan svensk lag påverka integrationen?

För att besvara frågan önskar vi hålla en intervju med dig och få del av din praktiska kunskap inom ämnet. Intervjun beräknas ta 15 minuter och för att underlätta bearbetning av materialet har vi tänkt oss att skriva ner svaren. Intervjumaterialet kommer bara vi och vår handledare att ha tillgång till. Vidare kommer den skriftliga sammanställningen att skickas till dig för förhandsgranskning och godkännande, innan vi publicerar den. Under intervjutillfället kommer du även att ha möjlighet att avbryta intervjun när du vill utan att behöva ange något skäl. Om du har några funderingar eller frågor kring studien eller intervjun är du välkommen att kontakta oss.

Vi hoppas att du vill vara med och berika vår studie med dina kunskaper och erfarenheter!

Med vänliga hälsningar

Mikael Eriksson och Felix Edgren

Kontaktuppgifter:

Felix Edgren, tel: 0707-230302, e-post: felix@edgren.eu

Mikael Eriksson, tel: 0736-554922, e-post: mier0643@student.su.se

## **B.2 Intervjumall**

### **Allmänt**

Finns det någon strukturell skillnad mellan hur inhyrd och vanlig personal leds?

Finns det motsättningar mellan de båda personalgrupperna?

Är kommunikationskanalerna olika?

Är det samma personer som är ansvariga för båda personalgrupperna?

Skiljer lönerna mellan grupperna?

### **Byråkrati**

Leds all personal av samma personer?

Vem går man till med frågor?

### **Institutionell teori**

Håller båda grupperna ihop?

Finns det ni och dom?

Behandlas båda grupperna likadant av chefen?

### **Agentteori**

Känner du att du är en del av företaget?

Bryr du dig om hur det går för företaget?

Tror du att den andra gruppen bryr sig mer eller mindre och påverkar det hur hårt dom jobbar?

### **HR-system**

Skiljer det sig hur mycket eget självbestämmande och ansvarsgrupperna tar/får ta? Initiativ?

Tror du att det finns någon skillnad mellan hur säker anställning din grupp har i förhållande till den andra gruppen? Påverkar det arbetsmiljön?

Vilken grupp tror du trivs bäst på arbetet?

Känner du att du kan påverka din arbetssituation eller lön?.

Påverkar eventuella skillnader hur du utför ditt arbete?

### **Begränsningar**

Har båda grupperna samma arbetstider?

Är båda grupperna lika involverade i facket?

Har båda grupperna tillgång till samma information? Gäller samma säkerhetstänk båda grupperna?

### **Legitimitet**

Hur känner du inför att företaget tar in bemanningspersonal istället för att anställa? Hur känns det att ni får olika villkor? Påverkar det din inställning till arbetet?

Skulle företaget kunna göra något för att förbättra din inställning till detta?

## B.3 HRM-system

Type of HR system	Defining characteristics	Typical context and key HR goals
<b>Familial model</b>	Family members, among whom trust levels are high, provide the core labor resources and control decision making.	Common among small business (e.g. in agriculture, retail, construction, transport) where owners want strategy and succession under family control. High-trust relations and preferential employment conditions may be extended to key long-term employees if the firm expands
<b>Informal model</b>	Workers are managed personally by owners or supervisors. Wages and skill levels are often relatively low and trade unions are rare. Temporary and part-time forms of employment are common and levels of employee turnover tend to be high.	Common in the early stages of industrialization; remains common in low-skill services and in various types of small business for groups of labour which are outside the core. The goal of cost-effectiveness is paramount and legitimacy is typically secondary.
<b>Industrial model</b>	Highly specialized, low-discretion ('Tylorised') jobs, set within a hierarchy of management authority but linked to bureaucratic rules than bring standardisation and various career features ('internal labour markets'). Trade unions are common.	Development in the late nineteenth century and in the early to mid decades of the twentieth century to support efficiency-oriented mass production with greater workplace stability and higher level of social legitimacy.
<b>Salaried model</b>	Managers and white collar specialists are employed in jobs in which they enjoy higher levels of discretion, responsibility, pay and security than other employees. Their career development is actively fostered within the firm.	The necessary, more trusting corollary of the industrial model designed to build strong identification with the company. Provides the authority and decision-making structure that enables the industrial model to function.
<b>High-involvement model</b>	Work organisation is reformed to break down Taylorism. Specific practices vary but team working, higher levels of training and better pay incentives are common. Managerial roles change to facilitate greater employee participation	Common in capital-intensive or high-tech firms where it is often accompanied by high levels of mechanisation and computerisation. Also used in service firms targeting higher quality market segments. Intended to enhance cost-effectiveness through greater work involvement, skills and commitment.

**Craft-professional model**

Work practices reflects roots in 'craft' control and long periods of professional education and socialisation. Employee skills, discretion and pay levels are all high, Professionals may work in teams but cannot rotate across their specialisations. Democratic decision making is often practised among the partners although this tends to become representative rather than direct as organisations get larger

Craft models survived in high-skill parts of manufacturing where Taylorist practices would not work or were successfully resisted. Professional models are the natural approach in private sector professional services where employee ownership is the norm and in those parts of the public sector which depend on professional work (e.g. public health and education). Craft or professional autonomy and high economic rewards are typical goals.

**Outsourcing model**

The work concerned is outsourced to a specialist provider in the country of domicile or is offshored to a lower-cost country. This implies nothing about the nature of the outsourcer's HR system which could be any and one of familial, informal, industrial, salaried, craft or professional types in their various cultural and regulatory guises.

Common in globalised and electronically connected production environments where firms seek quantum improvements in labour cost. Better quality and customer service may also be desired but is not always achieved

*Sid. 205 f. Boxall & Purcell (2008).*