

Arbetsgivare inom industrin – syn på flexibilitet i bemanning

Fokus tidsbegränsade anställningar, inhyrning och arbetstidsformer

Rapport

Oktober/november 2014

14-042690-01

Lotta Hybbinette & Frida Jedeskog



Sammanfattning

Samarbetet Facken inom industrin har beställt den intervjuundersökning som ligger till grund för denna rapport om hur arbetsgivare inom industrin ser på möjligheterna till flexibilitet i bemanning. Syftet med undersökningen är att ta reda på vilka bevekelsegrunder och argument arbetsgivare inom industrin anför för respektive emot olika metoder att nå flexibilitet i bemanningen. Fokus ligger på användande av olika arbetstidsformer, tidsbegränsade anställningar och inhyrning. Beskrivningen omfattar både arbetare och tjänstemän.

För att belysa arbetsgivarnas bevekelsegrunder och argument för och emot att använda sig av inhyrning, tidsbegränsade anställningar och olika arbetstidsformer har Ipsos i 15 djupintervjuer mött representanter för arbetsgivare inom industrin. Vi har träffat arbetsgivare som representerar företag från olika kollektivavtalsområden, som är av olika storlek och som är belägna på olika platser i Sverige. Majoriteten (9 st.) av de företag som respondenterna representerar har svenska ägare/är på svenska börsen. Resterande företag har utländska ägare från olika länder. Undersökningen ger en översiktlig bild av uppfattningar hos arbetsgivare inom industrin. För att kunna fördjupa sig i eventuella skillnader i synsätt mellan arbetsgivare inom olika avtalsområden, företagsstorlekar eller specifika ägarformer/-länder behöver andra metoder och/eller underlag användas.

Arbetsgivarna framhåller framförallt villkoren på den globala marknaden som den vanligaste och starkaste drivkraften bakom det som de ser det starka behovet av flexibilitet i sin bemanning. De framhåller det som en överlevnadsfråga att kunna öka och minska sin produktionskapacitet utifrån efterfrågan. Även föräldradighet, sjukskrivningar och viss personalomsättning nämns av de intervjuade arbetsgivarna som orsaker till att använda andra former av anlitande av arbetskraft än tillsvidareanställning för att bemanna sin organisation. De senare nämnda orsakerna är enligt de intervjuade arbetsgivarna mindre vanliga och leder till mindre omfattande justeringar i bemanningen än de efterfrågestyrda förändringarna.

De respondenter som Ipsos har träffat ser tidsbegränsade anställningar och användningen av inhyrning som två olika verktyg att nå den för arbetsgivarna avgörande flexibiliteten i produktionen. De intervjuade arbetsgivarna menar att de har begränsad erfarenhet av att använda olika arbetstidsformer, utöver traditionellt skiftarbete och overtidsanvändning. Arbetstidsformer upplevs av arbetsgivarna som tidskrävande att förhandla och ha lägre flexibilitet än andra sätt att nå flexibilitet i bemanningen.

De intervjuade arbetsgivarna ser följande gemensamma för- och nackdelar med att använda sig av tidsbegränsade anställningar och inhyrning som alternativ till tillsvidareanställning:

Gemensamma för- och nackdelar för tidsbegränsade anställningar och inhyrning	
Fördelar	Nackdelar
Bas för rekrytering	Behöver läras upp
Prova på arbetskraften	Upplevs inte vara lika lojala med företaget
Ger lugn och ro för tillsvidareanställda att kunna öka och minska bemanning utan uppsägningar	Riskerar att kompetensen lämnar företaget
Slipper badwill i samband med nerdragningar	

För tidsbegränsade anställningar och inhyrning framhåller respondenterna oftast för- och nackdelar i relation till varandra.

Tidsbegränsade anställningar	Inhyrning
Fördelar	Fördelar
Anställda – antas ge viss lojalitet	Möjlighet att snabbt öka eller minska bemanningen
Billigare – jämfört med inhyrning	Liten användning av HR-resursen vid stora volymökningar av personal
	Kvalitetsgarantier från bemanningsföretagen som byter ut personal som inte passar/svarar mot företagets kravspecifikation
	Bemanningsföretaget avlastar genom att ta visst arbetsgivaransvar
	De inhyrda kan komma med bred erfarenhet – kompetens och ”nytt blod”
	Bemanningsföretagen en allt professionellare samarbetspartner
	Kan användas långsiktigt utan anställningskrav
Nackdelar	Nackdelar
Kan behöva lämna företaget, alternativt tvingas anställa, om taket för tid inom visstidsanställning uppnås	Kostar mer än tidsbegränsad anställning
Viss tröghet i och med att anställningen löper på bestämd tid och viss uppsägningstid inom den tidsrymden	Lägst grad av lojalitet
Större risk att behöva ha ”fel” personal under längre tid i och med anställning på bestämd tid och viss uppsägningstid inom den tidsrymden	
Kräver större insats av företagets HR-resurser	

Respondenterna framhåller för- och nackdelar med alternativen till tillsvidareanställning, men alla arbetsgivare ser inte samma för- och nackdelar och olika arbetsgivare värderar även aspekterna olika. Vid intervjuerna framgår att arbetsgivarnas beslut om vilket alternativ som skall användas fattas i situations- och företagsspecifika kontexter, där inte minst vana och företagskultur är starkt påverkande. Så även om respektive form har sina för- och nackdelar gör olika arbetsgivare olika val och landar i olika beslut – även i situationer som till synes är lika.

De flesta arbetsgivare som vi har talat med säger sig vara, mer eller mindre, nöjda med den användning av alternativ till tillsvidareanställning som de har idag. Arbetsgivarna har hittat former som fungerar för dem. Även om någon vill ändra balansen i om de väljer tidsbegränsad anställning eller inhyrning, någon vill minska andelen tillsvidareanställda bland tjänstemännen, någon vill förlänga den tid som det är tillåtet att ha samma person tidsbegränsat anställd, någon lyfter fram medarbetaravtal och någon vill justera avtalen mot enklare flexibilitet med tillsvidareanställda (genom tidsanvändning och rörlighet i produktion) så har de respondenter Ipsos talat med få idéer om hur de vill att det ska vara annorlunda än idag.

Innehållsförteckning

1...Om undersökningen	5
1.1 Bakgrund och syfte	5
1.2 Metod	5
1.3 Urval och respondenter.....	5
Respondenter	6
2... Några inledande ord om kontexten.....	7
2.1 Kollektivavtal	7
2.2 Arbetsgivarnas vilja att förhandla om lokala avtal	8
2.3 Ägar- och företagskultur	8
3.....Arbetsgivares bevekelsegrunder för att använda andra anlitandeformer än tillsvidareanställning	10
3.1 Skäl vid efterfrågestyrd ökning av bemanningen.....	10
3.2 Skäl vid efterfrågestyrd minskning av bemanningen	11
3.3 Företagsinterna skäl	12
3.4 Andra skäl	12
4.....För- och nackdelar med tidsbegränsade anställningar, inhyrning och olika arbetstidsformer enligt de intervjuade arbetsgivarna	14
4.1 Gemensamma för- och nackdelar med tidsbegränsade anställningar och inhyrning	14
4.1.1 Gemensamma fördelar med tidsbegränsade anställningar och inhyrning.....	14
4.1.2 Gemensamma nackdelar med tidsbegränsade anställningar och inhyrning	14
4.2 För- och nackdelar med tidsbegränsade anställningar	15
4.2.1 Fördelar med tidsbegränsad anställning	15
4.2.2 Nackdelar med tidsbegränsad anställning	16
4.3 För- och nackdelar med inhyrning.....	16
4.3.1 Fördelar med inhyrning	16
4.3.2 Nackdelar med inhyrning	18
4.4 För- och nackdelar med användande av olika arbetstidsformer	18
5.....Skillnader och likheter mellan hur arbetsgivare resonerar och agerar när det gäller arbetare och tjänstemän.....	19
6... Arbetsgivarnas önskemål om förändring	21
6.1 Hur arbetsgivare ser på ökad flexibilitet med tillsvidareanställda.....	21
6.2 Mer lika behandling av arbetare och tjänstemän	21

1. Om undersökningen

1.1 Bakgrund och syfte

Denna undersökning har genomförts som en del av Facken inom Industrins projekt *Fackliga strategier för en trygg rörlighet på arbetsmarknaden*. Projektets syfte är att öka kunskapen om omfattningen och utvecklingen av olika former för anlitande av arbetskraft och användandet av olika arbetstidsformer, att analysera drivkrafter bakom förändringar och att utveckla ett gemensamt fackligt förhållningssätt.

Syftet med denna undersökning är att öka kunskapen om arbetsgivarnas bemanningsstrategier, hur de ser på helheten och de olika alternativen för att åstadkomma numerär flexibilitet; tidsbegränsade anställningar, inhyrning och användande av olika arbetstidsformer. Undersökningen ska svara på frågeställningarna: Vilka skäl anför arbetsgivarna för att använda sig av eller inte använda sig av de olika alternativen, vilka för- respektive nackdelar ser de med de olika alternativen samt hur önskar de förändra de olika sätten att anlita arbetskraft?

Fokus för undersökningen har varit tidsbegränsade anställningsformer, inhyrning och arbetstidsformer.

I denna rapport används begreppen tidsbegränsade anställningar och inhyrning. Arbetsgivarna själva använder vanligtvis "visstid" och "bemanning" eller "inhyrning" som termer. I citat har vi använt respondenternas ordval.

1.2 Metod

Ipsos har genomfört 15 kvalitativa djupintervjuer med representanter för arbetsgivare inom industrin. Av praktiska skäl genomfördes tre av de femton intervjuerna på telefon.

Varje intervju tog ungefär en timme och fältarbetet skedde i perioden 29/9–24/10 2014.

1.3 Urval och respondenter

Undersökningen baseras på djupintervjuer med arbetsgivarrepresentanter som inom respektive företag arbetar med frågor som rör resurser och bemanning. Respondenterna (de intervjuade) har olika positioner i företaget: VD/ledning/HR/arbetsledning närmre produktion.

Vi har träffat arbetsgivarrepresentanter från olika avtalsområden inom industrin, från olika företagsstorlekar (75-9000 anställda i Sverige), på olika platser i Sverige. Majoriteten (9 st.) av företagen har svenska ägare/är på svenska börsen och resterande har utländska ägare från olika länder. Undersökningen ger en översiktlig bild av uppfattningar hos arbetsgivare inom industrin. För att kunna fördjupa sig i eventuella skillnader i synsätt mellan arbetsgivare inom olika avtalsområden, företagsstorlekar eller specifika ägarformer/-länder behöver andra metoder och/eller underlag användas.

Urvalet av respondenter har gjorts utifrån en lista på omkring 400 kollektivavtalsbundna företag från Facken inom industrin. Kriterier för urvalet var att olika avtalsområden ska vara representerade, minst hälften av respondenterna ska ha erfarenhet av att arbeta med bemanningsfrågor både när

det gäller arbetare och tjänstemän, företag med olika antal anställda ska vara representerade och både svenskt och utländskt ägande ska förekomma.

Respondenter

Position	Avtalsområde	Ägare
Arbetsledare	Livs	Svenskt
HR-specialist	Massa- och pappersavtalet	Svenskt
HR-chef	Massa- och pappersavtalet	Svenskt
HR-chef	Stål- och Metallavtalet	Utländskt
Platschef	Sågverksavtalet	Svenskt
HR Business Partner	Teknikavtalet	Utländskt
HR Partner	Teknikavtalet	Svenskt
HR Director	Teknikavtalet	Utländskt
HR-chef	Teknikavtalet	Svenskt
HR-direktör	Teknikavtalet	Utländskt
HR Director	Teknikavtalet	Svenskt
Personalchef	Teknikavtalet	Svenskt
HR Buisness partner	Teknikavtalet	Svenskt
VD	Träindustriavtalet	Utländskt
HR-chef	Träindustriavtalet	Utländskt

2. Några inledande ord om kontexten

Beslut om olika anlitandeformer fattas som alla beslut i en kontext. Samma behov kan resultera i olika lösningar i olika situationer eller i olika företag. De kontextuella aspekterna finns på olika nivåer, i och kring företaget och beslutet. Här lyfter vi några av de aspekter som respondenterna framhåller som bakgrund till de argument som de framför kring olika anlitandeformer.

2.1 Kollektivavtal

Kollektivavtalen är för de flesta respondenter en naturlig och välkommen del av regelverket. De arbetsgivarrepresentanter som intervjuats välkomnar att det finns spelregler. De framhåller regelverket i och kring kollektivavtal som en grundförutsättning, "golvet".

"Det är bra att kollektivavtalen finns, det ger oss något gemensamt att förhålla sig till."

"Kollektivavtalen är jättebra, de innebär ju att vi har fredsplikt"

Respondenter känner till att olika avtal innehåller olika villkor, men de känner inte till andra avtalsvillkorsmässiga möjligheter. Respondenterna känner sina villkor och förhåller sig till dem.

"Vi får ju inte ha provanställda längre, så då använder vi bemanningsföretag och i viss mån visstidsanställningar, för att se om det funkar med personen. Att anställa fel är väldigt kostsamt."

Bara en av de intervjuade arbetsgivarrepresentanterna vill slippa kollektivavtal helt och hållet.

"Lägg ner! Nej man behöver ju det men det är ett hinder och för oflexibelt som det är utformat idag. Arbetsgivaren behöver en mycket större makt att bestämma idag. Vi måste kunna anställa och avsluta anställningar i den takt som vi anser är det bästa för verksamheten."

Flera respondenter har emellertid olika invändningar till kollektivavtalen:

- För otydliga – mycket tid och kraft läggs på att tolka avtalen och otydligheter väcker även en känsla av att man riskerar godtycke.
- Inte tillräckligt öppna för att kunna anpassas till det egna företagets förutsättningar/önskemål.
- Svåra att fullt ut använda med internationella ägare.

"En nackdel är ju att om man ska ändra arbetstiden ska det flaggas för två veckor innan, det är för långt."

"Vi har svårt att få gehör hos våra amerikanska ägare för vissa avtalskrav som att chefen ska närvara och att ha individuella lönerrevisioner eller rehabmöten. [...] [när vi inte kan efterleva denna avtalskrivning] blir [det] ju ett avtalsbrott men chefer kan man inte vinna över, de [facket] sätter bara dit HR."

"Det behöver vara tydligt vad som gäller, men det behövs samtidigt sunt förnuft. Om man ska ha 11 timmar mellan passen och det blir 10H50, är det verkligen hela världen?"

"Jag skulle önska mer flexibilitet, framför allt arbetstider och arbetstidsmåt."

"Jag vill ha mer tidsflexibilitet än flexibilitet med antal människor."

2.2 Arbetsgivarnas vilja att förhandla om lokala avtal

Facken inom industrin får signaler från förtroendevalda på lokal nivå inom förbunden om ökade svårigheter att sluta lokala avtal kring bl. a. arbetstid. De intervjuade arbetsgivarrepresentanterna på sin sida efterlyser samtidigt mer lokalt anpassade överenskommelser som passar för den egna verksamheten. Inom ramen för denna undersökning har vi inte haft möjlighet att gå djupare in i samanalys på specifika arbetsplatser för att förstå denna motsättning. Vi kan emellertid lyfta de argument som de intervjuade arbetsgivarrepresentanter lyfter fram som försvårande omständigheter för att nå lokala överenskommelser:

- Avtal tar tid att förhandla. Detta framhålls som ett problem dels för att arbetsgivare ofta önskar en snabb lösning, dels för att det tar resurser i anspråk.
- Arbetsgivarna säger sig sakna konstruktiva förslag och konkreta argument (beräkningar?) från facket och tror inte en lokal förhandling skulle komma fram till en lösning.
- Rent administrativa aspekter lyfts fram av vissa respondenter; många papper och avtal att hålla reda på.
- Vissa respondenter saknar ett tydligare ramverk för att få en långsiktigt flexibel lösning, utan att varje tillfälle ska förhandlas för sig. Dels för att det upplevs som jobbigt att förhandla, dels för att det upplevs som enklare – för alla parter – när man vet vad som gäller och har en standard att utgå från. (Hur ska man förvarna? Hur ska man kompensera?)

”Men vi är väldigt försiktiga innan vi lägger in ett lokalavtal för om vi går med något så är det inte något som vi ensidigt kan häva utan man måste vara överens och där uppstår det ibland situationer när vi ångrar att vi överhuvudtaget skrev in något. Problemet med de lokala avtalen är att vi gör dem i ordning ungefär vart tredje år och så händer de något som gör att vi tänker att det vi var överens om för fem år sedan inte längre är tillämpligt – ja då har vi svårt att komma åt det och vi måste förhandla om hela avtalet.”

2.3 Ägar- och företagskultur

Besluten kring anlitandeformer påverkas även av företagets ägare, kultur och policyer. Olika ägare/ägarsituationer för med sig olika kulturer som påverkar verksamheten – och valet av olika anlitandeformer.

”Vi har amerikanska ägare som går strikt på head-count. Då blir visstidsanställning ett sätt att hålla kvar bra personer i väntan på att kunna anställa. Här fick vi också OK från facket på att ha fortsatt visstidsanställning trots att tiden var maxad, för de ser ju också att detta är bra personer som är företaget till gagn.”

”I Japan finns inte avsked för arbetsbrist. Det är företagets uppgift att säkerställa att folk har att göra, man får inte slänga ut folk hur som helst. Däremot har de väldigt hårda krav på att man är lojal och sköter sig – något svenska lagstiftning inte stödjer. Så här har vi haft våra duster åt båda hållen.”

”Vi ägs av riskkapitalister, men de är väldigt kunniga inom industrin, så det är en enorm tillgång.”

”Att vara familjeägda spelar roll så tillvida att de är långsiktiga i sitt tänk, men de lägger sig inte i om vi har tillsvidare eller bemanning.”

”Vi är omständliga, det tar lång tid till beslut, det är konsensus och det är MBL och det är enklare att ta in – än, i både Finland och Tyskland. Mer vanligt tror jag.”

Inom de intervjuade företagen finns även olika företagskulturer som ibland omfattar etablerad ”sanning” om hur det aktuella företaget gör – och i vi hör även vittnesmål om hur samma företag har olika kulturer på olika anläggningar.

”Ska jag prata om helheten eller om de olika produktionsställena? Mina två fabriker har ju väldigt olika kultur. På ena stället löser man det bara med visstidsanställda, på andra bara med bemanning.”

”Andra bolag inom koncernen: Ort X/ort Y använder sig av inhyrning men inte vi i Z. Aldrig. Ja, på tjänstemannasidan men inte Metall. Metall vill inte att vi skulle ta in några [inhyrda]. Det var ett avtal och vi beslutade att inte ta det här steget – det är fel tidpunkt så vi verkställde aldrig med att ta in men jag vet andra delar i koncernen i Sverige som har gjort det och med bra resultat. Vi har istället – ja tar in för många så tvingas man kanske att varsla istället och det vill vi inte. Så då har det istället blivit visstidsanställningar”.

En annan ”sanning” som vi hör om i de flesta intervjuer är att det finns en förutbestämd nivå på hur balansen mellan tillsvidareanställda och andra anlitandeformer bör se ut. Proportionerna för olika anlitandeformer beslutas på en hög, strategisk nivå inom företaget, av t.ex. ägare, styrelse eller VD. Målet som de flesta respondenter nämner är en 80/20-fördelning mellan tillsvidareanställda och andra anlitandeformer. I någon intervju nämns 90/10.

”80%-gränsen ger en trygghet, den säkerställer att vi håller den egna kompetensen. De 20 %:en är flexibiliteten vi behöver för att klara kostnaden, så här är vi beredda betala ett överpris.”

I intervjuerna med arbetsgivarrepresentanterna framkommer att de konkreta besluten kring vilken anlitandeform som skall användas i den aktuella situationen oftast fattas på en lägre nivå, närmare verksamheten. För de intervjuade företagen ser situationen kring de konkreta, operativa besluten olika ut. Deltar gör t.ex. HR, försäljning, produktchef/produktion/produktionsledningen, supply chain manager och/eller platschef. Respondenterna framhåller att de konkreta besluten ofta fattas utifrån säljforecast.

Vid vissa av intervjuerna framkommer skillnader i var tidsbegränsat anställda respektive inhyrda hanteras. Tidsbegränsat anställda hanteras oftast av HR-avdelningen emedan inhyrning ofta går via inköpsavdelningen. Vid de intervjuade företagen som använder bemanning upprättas ramavtal med bemanningsföretagen och sedan sker avräkning mot avtalet under avtalsperioden. Konkret ser man i de intervjuade företagen över bemanningsbehovet i relativt korta cykler, vanligtvis varje vecka eller varje månad.

3. Arbetsgivares bevekelsegrunder för att använda andra anlitandeformer än tillsvidareanställning

Respondenterna framhåller framförallt arbetsgivarnas behov av att flexibelt kunna öka och minska sin bemanning utifrån en kundefterfrågan som skäl till att använda andra former för bemanning än tillsvidareanställning, något vi kan kalla externa faktorer. Respondenterna nämner även organisatoriska förändringar som skäl för arbetsgivarna att använda tidsbegränsade anställningar och inhyrning, något vi kan kalla interna faktorer. Andra skäl bakom användningen av tidsbegränsade anställningsformer och inhyrning som respondenterna lyfter fram är kunskapsbrist i samhället och professionaliseringen av bemanningsföretagen.

3.1 Skäl vid efterfrågestyrd ökning av bemanningen

När arbetsgivarna behöver öka sin bemanning är behoven av snabbhet, av stora volymer och av rätt kompetens samt företagets HR-resurser de nyckelfaktorer som respondenterna framhåller som skäl för arbetsgivarnas beslut att använda tidsbegränsade anställningar och inhyrning snarare än tillsvidareanställning.

- **Snabbhet**

En ökning av produktionskapaciteten behöver ofta ske fort, från den ena veckan till den andra så behöver ytterligare personer finnas på plats. I och med att arbetsgivarna som vi talat med har ramavtal med de bemanningsföretag som de anlitar kan ökningen i resurser ske fort och utan, vad som upplevs vara, tungrodda förhandlingar och/eller rekryteringar.

”Att hitta rätt kompetens och komma överens med facket om hur man ska bemanna upp – det är världens förlust för oss! Vi missar ju hur mycket som helst och det är ju inte särskilt positivt om vi missar en del. Så jag tror det kan – ja det kan nog påverka ett företags lönsamhet utifrån att om man inte kan ta in visstidsansälda – inhyrning är för dyrt – ja då väljer du kanske att inte gå upp i produktion eller att ta den där ordern.”

”Jag vet ju själv att vi ibland inte anställer. Jag tycker det är galet egentligen. Istället för att ge en person ett jobb under en månad och att vi därmed skulle kunna ha lite högre lönsamhet vilket vi alla tjänar på! Men då skiter vi i det för det är så jädra krångligt och då blir det noll anställda istället. Vi får inte till det helt enkelt.”

- **Rekryteringsvolym**

En ökning i produktionskapaciteten innebär ofta en stor ökning när det gäller volymen personal. Det kan handla om tio, tjugo eller fyrtio personer som ska rekryteras vid samma tillfälle.

”Som nu i maj, då behövde vi 40 personer, det mår vi inte med att rekrytera på ett bräde.”

- **Behovet av rätt kompetens och kvalitet**

Respondenterna framhåller att det för arbetsgivarna är mycket dyrköpt att rekrytera ”fel” person. De intervjuade arbetsgivarnas erfarenhet är att det är en kostsam och segdragen historia att tillsvidareanställa någon som inte håller måttet i produktionen. Med tidsbegränsade anställningar och inhyrning kan arbetsgivaren prova på och känna sig för så att arbetsgivaren får ”rätt” person på rätt plats i produktionen.

”Vi höll på i tio år innan personen kunde sluta. [Vi lämnade] Varningar, blev lite bättre, nya varningar. Nej, det aktar man sig för!”

- **Företagets HR-resurser**

Flera respondenter framhåller företagets HR-resurser i samband med valet av bemanningsform. Respondenterna menar att HR-resurserna ofta är begränsade. Hur arbetsbelastningen ser ut på HR-avdelningen vid det specifika tillfället kan bidra till användningen av inhyrning eftersom möjligheten för företaget att själv rekrytera minskar om företagets HR-funktion har få anställda.

”Som för 10 år sedan var det ju 20 personer som jobbade på HR eller, ja betydligt fler i alla fall så det kan ju vara en resursfråga också [idag 3 personer på HR].”

”Det finns ju en del företag som [--]kör allt via bemanningsföretagen. [--] Man kan väl säga att de har outsourcat rekryteringen.”

3.2 Skäl vid efterfrågestyrd minskning av bemanningen

När företagen behöver minska sin bemanning framhåller respondenterna olika kostnader – i tid, pengar och emotionella faktorer som arbetsro och goodwill för företaget – som skäl för beslutet att använda tidsbegränsade anställningar och inhyrning snarare än tillsvidareanställning.

- **Tar tid att minska antalet tillsvidareanställda**

Ett vanligt – och starkt – argument för att välja tidsbegränsade anställningar och inhyrning är att det tar tid att dra ner på antalet tillsvidareanställd personal. Uppsägningsförhandlingar upplevs av de intervjuade arbetsgivarna ta mycket tid och kraft i anspråk.

”Att dra ner [på tillsvidareanställd personal] är en stor procedur. Tar tid och väcker oro.”

”En tillsvidareanställning kan du ju i princip inte bryta annat än om det är ömsesidigt eller att du följer något av de regelverk som finns som att säga upp folk p.g.a. arbetsbrist, personliga skäl eller avsked. Det är klart att alla de här processerna är tunga och man vill inte omedelbart sätta sig i dem eftersom det kräver mycket: du lägger varsel och skapar oro. Så därav kommer du ändå välja att man vill ha en viss typ av flexibilitet och då tar man in konsulter för att fånga upp svängningar.”

”[---] ja det finns ju en viss efterfrågan [---] på marknaden och har man kanske haft tre skift och sen på hösten har man sagt upp det och då ska man in i en LAS-period. LAS-sittning med särskilt folk och då ska man ta kompetensen på några personer – det drar ju ut på tiden liksom. Och vi förlorar pengar och det blir ganska rörigt.”

- **Kostsamt**

I samband med en nerdragning av produktionskapaciteten upplever respondenterna att det finns en risk för att arbetsgivarna tappar viktig kompetens, och därmed långsiktig konkurrenskraft. Flera av respondenterna menar att facken har ett ensidigt fokus på anställningstid utan att ta i beaktande de skrivningar om tillräckliga kvalifikationer (kompetens) som finns i LAS. Respondenterna menar att arbetsgivarna i stor utsträckning kan kringgå turordningsreglerna. Genom förhandlingar kan arbetsgivaren ”köpa ut” personal med ”fel” kompetens. Att behålla viktig kompetens, på bekostnad av personer med längre

anställningstid, framhålls av respondenterna emellertid som kostsamt. Här upplever vissa respondenter även att fackets fokus på anställningstid, inte företagets överlevnad, riskerar göra nerdragningsprocesserna onödigt dramatiska/emotionella för berörd personal.

- **Skapar oro i leden**

Ett annat, emotionellt, argument för användandet av tidsbegränsade anställningar och inhyrning är att det skapar större trygghet och stabilitet för den tillsvidareanställda delen av personalen. En nerdragning är inte bara tidskrävande och kostsam – den skapar också oro i leden. Både bland dem som får gå och bland dem som får stanna väcks frågor och oro om den egna anställningen och försörjningen. Att lösa ökning och minskningar i personalstyrkan med tidsbegränsade anställningar och inhyrning ger ökad trygghet och stabilitet för den tillsvidareanställda arbetsstyrkan – något som respondenterna menar att både arbetsgivare och fack är nöjda med.

”Vid nergång får de inhyrda gå hem först, sen visstidare.”

- **Badwill och skriverier**

Ytterligare ett skäl att använda tidsbegränsade anställningar och inhyrning är att företaget i samband med personalminskningar slipper skriverier och ”bad will” om att det går dåligt för företaget och/eller att företaget behöver dra ner. I och med att arbetsgivarna slipper säga upp tillsvidareanställd personal menar respondenterna att arbetsgivaren kan minska den typen av negativa nyheter.

3.3 Företagsinterna skäl

Vid intervjuerna nämner arbetsgivarna skäl för att använda alternativ till tillsvidareanställning som inte är efterfrågestyrda: föräldraledighet, sjukfrånvaro och vid viss personalomsättning. De interna faktorerna får sällan lika tydliga effekter som de externa, efterfrågestyrda, faktorerna eftersom de sällan resulterar i behov av stora volymer personal vid samma tillfälle. De företagsinterna faktorerna finns förstås för både arbetare och tjänstemän, men för tjänstemän är dessa de dominerande orsakerna bakom användning av tidsbegränsade anställningar och inhyrning.

3.4 Andra skäl

Vissa av de arbetsgivare som vi har intervjuat lyfter fram exempel där de upplevt att en viss kompetens varit svår att få tag på men att mellanhanden (bemanningsföretaget) enklare lyckas hitta den. I intervjuerna hör vi dels om hur arbetsgivare låter ett bemanningsföretag hitta kompetensen för att sedan anställa personen, dels om hur arbetsgivare plockar in någon på kortare tid (tidsbegränsad anställning eller inhyrning) innan en rekrytering är klar. Att arbetsgivarna i dessa situationer använder tidsbegränsade anställningar och inhyrning framhåller respondenterna som en kunskapsbrist i samhället, snarare än en fråga om de egna villkoren eller de egna resurserna att söka efter kompetensen.

”Vi hade svårt hitta någon som talade danska till vår kundtjänst, så då tog vi in en bemanningskonsult. Som vi faktiskt anställd sen.”

”Rekrytering tar tid så då kan man ta in en konsult som täcker upp.”

Samtidigt som HR-resurserna enligt flera respondenter minskat i många industriföretag har det skett en tydlig professionalisering av bemanningsföretagen. Professionaliseringen av bemanningsföretagen är tydligt drivande när det gäller användandet av inhyrning; många respondenter framhåller att det är enkelt för arbetsgivaren att använda inhyrning. Respondenterna framhåller att det är centralt för arbetsgivarna att bemanningsföretaget känner kundföretagens verksamhet. Det ger bemanningsföretaget förutsättningar att kunna erbjuda den rätta kompetensen. Respondenterna betonar vikten dels av långsiktiga relationer mellan kund- och bemanningsföretaget, dels av en nära dialog med bemanningsföretagen.

Vid de företag som använder inhyrning beskriver respondenterna hur företaget i upphandlingar väljer ut en eller ett fåtal aktörer med vilka företaget sluter långsiktiga avtal. Över tid stärks relationen mellan kundföretag och bemanningsföretag och bemanningsföretaget bygger upp stor kompetens.

Dialogen mellan bemanningsföretaget och kundföretaget upprätthålls ibland genom att någon från bemanningsföretagen sitter hos kundföretaget, för att lära känna verksamheten och för att snabbt kunna hantera personalärenden som rör den inhyrda personalen. Flera respondenter framhåller vikten av att få facket på kundföretaget med "på tåget". Man menar att det lokala facket bör ha inblick i och påverka på hur inhyrningen skall ske och organiseras för att få ut mesta möjliga nytta av inhyrningen. Vissa av de intervjuade arbetsgivarna förutsätter att bemanningsföretagen har en egen dialog med facket hos kundföretaget, både initialt och löpande under tiden.

4. För- och nackdelar med tidsbegränsade anställningar, inhyrning och olika arbetstidsformer enligt de intervjuade arbetsgivarna

4.1 Gemensamma för- och nackdelar med tidsbegränsade anställningar och inhyrning

Gemensamt för tidsbegränsade anställningar och inhyrning som alternativ till tillsvidareanställning ser de intervjuade arbetsgivarna följande för- och nackdelar:

Fördelar	Nackdelar
Bas för rekrytering	Behöver läras upp
Prova på arbetskraften	Upplevs inte vara lika lojala med företaget
Ger lugn och ro för tillsvidareanställda att kunna öka och minska bemanning utan uppsägningar	Riskerar att kompetensen lämnar företaget
Slipper badwill i samband med nerdragningar	

4.1.1 Gemensamma fördelar med tidsbegränsade anställningar och inhyrning

Förutom själva flexibiliteten anser arbetsgivarna att tidsbegränsade anställningar och inhyrning ger dem ytterligare fördelar.

Framför allt framhåller respondenterna att personer som är eller har varit tidsbegränsat anställda eller inhyrda vid företaget utgör en bra rekryteringsbas för arbetsgivaren. Bland tidsbegränsat anställda och inhyrda finns "beprövade" personer som fått lära sig jobbet och arbetsgivaren behöver inte söka vitt, brett och förutsättningslöst för att hitta kandidater för tillsvidareanställning. Respondenterna menar att det ger en effektiv och resurssnål rekrytering. Flera respondenter beskriver det som en etablerad kedja att arbetsgivaren låter bemanningsföretaget identifiera relevanta personer som kommer in som inhyrda; visar de sig fungera bra i verksamheten rekryteras de vidare till tjänster med tidsbegränsad anställning för att sedan tillsvidareanställas när tillfälle ges. Någon respondent nämner begreppet "hyr-rekrytering" som etablerat.

En poäng med att använda tidsbegränsat anställda och inhyrda som rekryteringsbas, som framhålls av de intervjuade arbetsgivarna, är att arbetsgivaren får "prova på" personen innan den tillsvidareanställs. På det viset minskar risken att arbetsgivaren gör en dyrköpt felrekrytering, menar respondenterna. Även för den anställde menar respondenterna att det är positivt att ha fått prova på företaget och arbetsuppgifterna innan de anställs tillsvidare.

Att kunna minska produktionskapaciteten genom att dra ner på nyttjandet av personer med tidsbegränsad anställning och/eller inhyrda framhålls av arbetsgivaren även ge fördelen att arbetsgivaren slipper säga upp tillsvidareanställda. Respondenterna menar att detta skonar de tillsvidareanställda som får lugn och ro eftersom de inte behöver oro sig för sina jobb eller direkt beröras av en nerdragning. Det ger även imagefördelen att företaget inte får negativ uppmärksamhet då de inte syns i media apropå neddragning i tillsvidareanställd personal.

4.1.2 Gemensamma nackdelar med tidsbegränsade anställningar och inhyrning

De nackdelar som de intervjuade arbetsgivarna framhåller med att ta in personal genom tidsbegränsade anställningar och/eller inhyrning syns både på kort och på lång sikt. På kort sikt påpekar respondenterna att de som kommer in som nya inte kan arbetet utan måste läras upp. Introduktion och upplärning tar tid i anspråk och det dröjer innan personen är fullt produktiv.

Dessutom belastar introduktion och upplärning den tillsvidareanställda personalen som behöver lägga tid och kraft på att introducera och övervaka nya personer som ska utföra arbetet. Bara det att det kommer och går personer framhåller vissa respondenter som en nackdel med tidsbegränsade anställningar och inhyrning. Även om respondenterna spontant tar upp kostnaden för introduktion och upplärning som en nackdel med tidsbegränsade anställningar och inhyrning så säger de sig inte ha tagit med produktivitetstförlusten hos de tillsvidareanställda (i och med upplärning av tidsbegränsat anställda och inhyrda) i kalkylen eller beslutet om tidsbegränsad anställning eller inhyrning.

Mer långsiktigt antar respondenterna att tidsbegränsat anställda och inhyrda inte är lika engagerade i och lojala mot företaget. Respondenterna ser också en risk för arbetsgivaren med att individen tar sin kompetens med sig och går. Respondenterna relaterar inte kunskapsutflödet som ett hot att kunskapen används hos en konkurrent – respondenterna ser bara att arbetsgivaren själv inte får nytta av den. Respondenterna diskuterar inte detta explicit som att långsiktigheten blir lidande eller problematiserar tanken på den lärande organisationen.

4.2 För- och nackdelar med tidsbegränsade anställningar

Tidsbegränsade anställningar
Fördelar
Anställda – antas ge viss lojalitet
Billigare – jämfört med inhyrning
Nackdelar
Kan behöva lämna företaget, alternativt tvingas anställa, om taket för tid inom visstidsanställning uppnås
Viss tröghet i och med att anställningen löper på bestämd tid och viss uppsägningstid inom den tidsrymden
Större risk att behöva ha "fel" personal under längre tid i och med anställning på bestämd tid och viss uppsägningstid inom den tidsrymden
Kräver större insats av företagets HR-resurser – jämfört med inhyrning

4.2.1 Fördelar med tidsbegränsad anställning

Eftersom en tidsbegränsad anställning faktiskt är en anställning hos företaget menar de intervjuade arbetsgivarna att den ger högre lojalitet och engagemang mot företaget, jämfört med inhyrning.

"Apparaten [att säga upp tillsvidareanställd personal] drar ju mer resurser idag. Du måste varsla, du måste ha turordningsregler och det tar en tre till sex månader. Så du har lång ledtid på att minska dina resurser. Och sen hela efterbörden i och med uppsägningstider och liknande. Men med visstidsanställningar kommer du ju ur en anställning så mycket snabbare och sen är det inga förpliktelser därefter. Så det är ju den stora fördelen med visstidsanställningar."

"Det kan ju vara ett uppdrag som ligger över en viss period som är visstid. Det kan ju också vara så att man är lite osäker på beläggningsläget och att man kan vara lite osäker på om personen ifråga – ja de utbildningskategorier som vi utbildar finns ju inte i skolsystemet så därför utbildar vi själva. Så vi har ju en egen rekryteringsprocess men efter det visar det sig kanske att man inte har rätt fallenhet och så, så där kan det vara ett skäl att – ja kanske inte är helt hundra på att det kommer att funka. Man vill prova. I de allra flesta fall funkar det ju."

Tidsbegränsade anställningar är också billigare att använda än inhyrning.

4.2.2 Nackdelar med tidsbegränsad anställning

De intervjuade arbetsgivarna framhåller som en nackdel med tidsbegränsade anställningar att de kan "slå i taket" för hur länge en individ får vara tidsbegränsat anställd vid samma företag. Har individen nått sin maxgräns för tidsbegränsad anställning riskerar arbetsgivaren att behöva göra sig av med värdefull kompetens om det inte samtidigt finns utrymme att tillsvidareanställa. Här upplevs den tidsbegränsade anställningen inte vara lika långsiktig som möjligheten med inhyring.

Samtidigt som de intervjuade arbetsgivarna inte tycker att den tidsbegränsade anställningsformen är långsiktig nog i vissa fall, upplever de den som allt för trög i andra situationer där det bedöms som viktigt att förändring sker snabbt. Att behöva ha kvar en person under den överenskomna anställningstiden, eller att säga upp med en månads uppsägningstid, upplever respondenterna som trögt i jämförelse med inhyrningssalternativet.

Trögheten framhålls av respondenterna även som en nackdel om personen i fråga visar sig inte passa in i företaget eller i produktionen. Här menar respondenterna att bemanningsföretagens "kvalitetsgarantier" ger en tydlig fördel för inhyring jämfört med tidsbegränsade anställningar.

Tidsbegränsade anställningar anses av de intervjuade arbetsgivarna även ha nackdelen att de är mer krävande när det gäller HR-resurser än inhyring.

4.3 För- och nackdelar med inhyring

Inhyring
Fördelar
Möjlighet att snabbt öka eller minska bemanningen
Liten användning av HR-resursen vid stora volymökningar av personal
Kvalitetsgarantier från bemanningsföretagen som byter ut personal som inte passar/svarar mot företagets kravspecifikation
Bemanningsföretaget avlastar genom att de har arbetsgivaransvar
De inhyrda kan komma med bred erfarenhet – kompetens och "nytt blod"
Bemanningsföretagen har blivit en allt professionellare samarbetspartner
Inhyrda kan användas långsiktigt utan anställningskrav
Nackdelar
Kostar mer än tidsbegränsad anställning
Lägst grad av lojalitet

4.3.1 Fördelar med inhyring

Inhyring framhålls av respondenterna som det alternativ som ger störst flexibilitet. Respondenterna menar dessutom att den starkaste fördelen med att använda inhyring är att det är det snabbaste sättet, förutom övertid, att öka/minska produktionskapacitet, särskilt vid större produktionsökningar där stora mängder personal behövs. Företaget sparar tid och, inte minst, HR-kostnader genom att de själva inte håller i rekryteringsprocessen.

Respondenterna menar också att bemanningsföretagen är bättre än de själva på att hitta rätt kompetens snabbt eftersom bemanningsföretagen ständigt befinner sig i en rekryteringsfas och har behov av personer att rekrytera.

”Vi kan inte möjlighet att ha den mängden kandidater på lut. Bemanningsföretagen har ju de kontakterna och ’leveransklara’ kandidater.”

”[Vi vill ju att människor ska vara flexibla i våra verk. Om det uppstår en trång sektor i något verk så vill ju att individen ska ha förmågan – ja dels kompetens – att flytta till ett annat verk. Det är ju den flexibilitet men] vad gäller flexibilitet i rekryteringen så är det ju smidigt att kunna ringa en leverantör och säga: Nu vill vi ha 8 man till ett skiftlag. Det är ju mycket enklare än att skapa jobb för HR och chefer. Skulle vi då få x antal människor som blir presenterade som blir gångbara som skulle gå in ganska snabbt men ofta har de ju konsulter och anställda som de snabbt kan köra till oss än de traditionella. Så det är ju en flexibilitet i tid också. Och tid är ofta kostnader.”

Att arbetsgivaren får rätt kompetens och person framhålls av respondenterna som mycket viktigt. Här ser respondenterna att inhyrningsalternativet har fördelar både för att man som arbetsgivare kommer undan visst arbete med utbildning, men kanske inte minst i perspektivet att det är kostsamt att ”göra sig av med” personal. Tidigare har arbetsgivarna svarat för utbildning i yrkesrollen men nu ser respondenterna mer att personalen ska komma med en förkunskap om verksamheten/ arbetsuppgifterna. När det gäller riskerna vid ”felrekrytering” erbjuder inhyrningsalternativet en lösning genom att bemanningsföretagen åtar sig att snabbt byta ut personer som kundföretaget inte anser är tillräckligt bra. Denna ”kvalitetsgaranti” ser de intervjuade arbetsgivarna som en tydlig fördel med inhyrning.

”Vi köper ju en tjänst av dem, en resurs. Funkar det inte får de helt enkelt byta ut så att det blir bra.”

” [Fördelen är] att det är lätt att ta in dem och lätt att avsluta när det är klart. Och även att många av dem som börjar hos oss idag har börjat som inhyrda, och sen blivit fastanställda. Det är ju en provperiod. Man kan slippa juridiskt ansvar och det har ju fördelar och så är det ju flexibelt för tidsaspekten är ju den som vi kommer överens om med deras arbetsgivare.”

Respondenterna ser det också som en fördel för kundföretaget att slippa arbetsgivaransvaret men ändå kunna leda och fördela arbetet. De menar att det innebär en lättnad för HR/organisationen att bemanningsföretaget tar dialogen med den inhyrda personen i fråga om något inte fungerar, t ex sen ankomst eller mobbing. Bemanningsföretaget tar tag i problemen utifrån input från kundföretaget och någon representant från kundföretaget behöver inte alltid vara med.

”Om någon kommit försent fyra gånger på två veckor så får bemanningsföretaget komma in och prata med den personen.”

Vissa respondenter framhåller det som positivt för arbetsgivaren att den inhyrda personalen kommer in utifrån, både med tanke på att de inhyrda får bred kompetens av att vara runt och se hur det fungerar på flera olika företag, och med tanke på att de inhyrda kommer in med ”nytt blod” och bidrar till arbetsplatsens sociala miljö.

”De har ju ofta varit på andra företag och många här har ju aldrig varit på något annat jobb. Då är det väldigt nyttigt att få in andra personer med annan kompetens och som varit i andra företag och det är jättenyttigt för alla att få lite annan input än vad man kanske varit van vid.”

Samtidigt som de intervjuade arbetsgivarna framhåller inhyrning som den snabbaste lösningen för att öka, och minska, produktionskapaciteten – så ser de som en av inhyrningens konkurrensfördelar för arbetsgivaren att den kan fungera långsiktigt. När en tidsbegränsat anställd kan behöva lämna företaget för att arbetsgivaren inte ska behöva tillsvidareanställa kan en inhyrd person, med kompetens och erfarenhet, stanna i många år.

4.3.2 Nackdelar med inhyrning

Förutom de generella nackdelarna för både tidsbegränsade anställningar och inhyrning anger de intervjuade arbetsgivarna att den stora nackdelen med inhyrning är att det kostar mer.

Respondenterna kopplar detta till att bemanningsföretagen skall "ha sin del av kakan" snarare än att vissa "dyra" funktioner hyrs in. Hur arbetsgivaren gör avvägningen och landar i att det går över gränsen och kostar för mycket är olika mellan de intervjuade företagen.

Den svagare kopplingen mellan arbetsgivaren vid det företag där arbetet utförs och arbetstagaren är en gemensam nackdel för tidsbegränsade anställningar och inhyrning. Inhyrda upplevs av respondenterna som de minst lojala och engagerade eftersom de inhyrda inte är anställda hos kundföretaget.

"Men där det ju ännu mer nackdelar eftersom de [inhyrda] inte bekänner sig till det som vi står för. De ska ju egentligen förhålla sig till sin arbetsgivare."

4.4 För- och nackdelar med användande av olika arbetstidsformer

De arbetsgivare som vi har intervjuat menar att användande av olika arbetstidsformer inte är ett särskilt beprövat sätt hos dem för att öka flexibiliteten med tillsvidareanställd personal. Övertid och skift förekommer. Olika varianter av skift är vanligast. Olika skifttyper upplevs olika bra, av arbetsgivaren, och olika uppskattade, av de anställda. Respondenterna påpekar att möjligheten att öka produktionen med hjälp av skiftomläggningar begränsas av att "produktionsapparaten" blir full – det jobbar redan ett annat skift vid maskinerna. Övertid framhålls av respondenterna i sin tur vara det enklaste verktyget för arbetsgivaren att ta till vid korta och små toppar.

"Vi följer Teknikavtalet och så har vi ett eget avtal betalar lite mer för flexibilitet."

Att arbeta med andra, mer omfattande och mer flexibla, arbetstidsformer är det få respondenter som nämner spontant. Kännedomen och vanan är låg och det upplevs av de intervjuade arbetsgivarna som svårt att få till, inte minst för att avtalen kring arbetstidsformer tar tid att förhandla fram. Användandet av olika arbetstidsformer kräver framförhållning eftersom avtalen stipulerar att ökning och minskningar skall varskos i god tid. De intervjuade arbetsgivarna upplever även att det är lite luddigt hur arbetstidsformerna ska användas, hur ersättning ska erläggas etc. Respondenterna framhåller också att de centrala skrivningarna är svåra att anpassa till arbetsgivarens aktuella situation.

"Årsarbetstid kan nog funka. Jag har inte hunnit sätta mig in i det, men är svagt positiv intresserad. Bekymret är väl för HR, det blir mycket administration av det."

"Vi har en grundbemanning med en skiftgång i grunden och sen lägger vi på ett extra skift och det går ju med antingen med visstidsanställda eller inhyrda. Alternativet är ju att ta in tillsvidareanställda men problemet är ju att man vet att det kommer att varslas om fyra månader och det känns ju tråkigt."

5. Skillnader och likheter mellan hur arbetsgivare resonerar och agerar när det gäller arbetare och tjänstemän

De flesta respondenter vi talat med vittnar om att det är stor skillnad i hur de som arbetsgivare resonerar och agerar när det gäller arbetare och tjänstemän.

”Här [när det gäller tjänstemän] hanterar vi resurserna annorlunda.”

”Det är en kulturskillnad. Och med tjänstemännen har vi inte samma vana [att använda tidsbegränsade anställningar och inhyrning], men en del rekryterings-hyrningar blir det.”

Respondenterna menar att det i grunden finns stora skillnader i behovet av alternativ till tillsvidareanställning: tjänstemannafunktionerna i en verksamhet är inte efterfrågestyrda/konjunktur känsliga på samma sätt som för de arbetare som är direkt involverade i produktionen. Vissa tjänstemannatjänster påverkas inte alls av en upp- eller nedgång i produktionen – och påverkas de är det mer trögrörligt vilket innebär att arbetsgivaren inte behöver vidta lika snabba åtgärder.

En annan viktig aspekt på vad arbetsgivarna ser som behov av alternativ till tillsvidareanställning som respondenterna framhåller är vilka volymer det handlar om. När arbetsgivaren anser sig behöva minska eller öka antalet tjänstemän är det oftast en och en – på arbetarsidan behöver företaget ofta justera mängden arbetskraft med många åt gången.

”Visstid för tjänstemän är mer sommarjobb eller ex-jobb. Inte lika stora volymer.”

”Det [när det gäller tjänstemän] är ingen stor fråga.”

”Det är ju inga enkla jobb [på tjänstemannasidan]. Man behöver också bara enstaka, det handlar inte om massbemanning.”

När det gäller tjänstemän framhåller respondenterna framför allt interna faktorer som t ex föräldraledighet och sjukskrivningar som bakomliggande skäl för arbetsgivaren att använda tidsbegränsade anställningar och inhyrning. De intervjuade arbetsgivarna påpekar också att det har skett strukturförändringar i behovet av alternativ till tillsvidareanställning när det gäller tjänstemännen:

- Det är allt ovanligare med lägre tjänstemän, t ex assistenter, som enklare kunde ersättas med en vikarie. För högre tjänstemän sker inte samma kompletteringar vid temporära bortfall eftersom upplärningstiden är för lång/kompetensen för unik.
- Kortvariga ökningarna i resursbehoven täcks enklast med övertid – och dessutom billigt eftersom övertiden hos tjänstemännen allt oftare är utköpt.

”Vi har både utköpt övertid och förtroendearbetstid.”

- Vid sjukfrånvaro, eller vård av sjuka barn, löser arbetsgivaren det också med befintliga resurser. Personalen täcker upp för varandra eller jobbet får vänta tills personen är tillbaka (eller så vobbar man)

”Om någon är sjuk täcker andra upp.”

Respondenterna upplever ofta att arbetsgivarna har andra bevekelsegrunder bakom behovet att använda tidsbegränsade anställningar och inhyrning för tjänstemän – men Ipsos ställer sig här frågande: Är det verkligen olika grundbehov, är det inte snarare en skillnad i ordval och ”känsla”?

- Svårighet att rekrytera en specifik kompetens framhålls av respondenterna som skäl att för arbetsgivaren att för en tjänstemannafunktion ta in en konsult eller hyra in från bemanningsföretag – samtidigt hör vi detta argument även för arbetare med specifik kompetens (t ex svetsare). Att tjänstemän är svåra att hitta ser de intervjuade arbetsgivarna olika förklaringar till. Att vissa personer med specialistkunskaper hellre vill vara konsult och kapitalisera på sin kompetens hos olika uppdragsgivare är en. Någon tror att industrins (dåliga) rykte är en av förklaringarna – men inte att lönen skulle vara fel. Även om lön nämns av vissa respondenter verkar de flesta ha uppfattningen att det framför allt är arbetets karaktär och individens önskan som styr om individen vill vara anställd eller konsult.

”Är du ingenjör med inriktning på robotarmar så är det nog tråkigt att vara hos oss, för det får man bara göra ibland. Men är man konsult kan man hoppa runt och hjälpa olika företag med samma behov.”

- Ovisshet i behovets längd framhålls av vissa respondenter som specifikt för tjänstemän, men Ipsos reflektion är att just ovissheten om behovets längd även är ett skäl att använda tidsbegränsade anställningar och inhyrning för att täcka behovet av arbetare.

”Vi kom fram till att vårt miljöarbete var eftersatt och vi ville lösa det med ett sak-proffs som skulle vara inne en kort tid, men det var mer som behövde göras än vi trodde, så hon är kvar ett år senare”

- Många respondenter ser det varierande behovet av tjänstemän i termer av projekt – inom t ex marknad, FoU eller ekonomi.

”För tjänstemän är det mer projektstyr, där har vi ingen fast % -sats [för fördelningen fast-flexibelt]”

”Snabbhet till marknaden. Tar kanske x timmar att komma fram till en ny lösning. Vi kan inte vänta på att en eller två fast anställda ingenjörer jobbar fram lösningen. Då är det bättre att ta in fler som delar på tiden och gör det på lika många timmar men under kortare tid.”

För både arbetare och tjänstemän finns skillnaden mellan generalister och specialister, resursbehov och kompetensbehov, men det verkar falla sig naturligt för de intervjuade arbetsgivarna att se tjänstemannabehovet mer i termer av specialister/kompetens och arbetare i termer av generalist/resurs.

6. Arbetsgivarnas önskemål om förändring

Generellt säger sig de intervjuade arbetsgivarna inom industrin vara nöjda med den utsträckning i vilken de idag kompletterar tillsvidareanställning med tidsbegränsade anställningar och inhyrning. De menar sig med tiden ha lärt sig hantera de olika former som finns och är bekväma med det. Även om tillsvidareanställda är det de intervjuade arbetsgivarna menar sig traditionellt ha använt så ser respondenterna inte att de vill återgå till enbart tillsvidareanställda. Även om de tillsvidareanställda är basen, tryggheten och skall utgöra majoriteten av arbetskraften, vill de arbetsgivare som vi har intervjuat ha kvar ett visst mått av alternativen (tidsbegränsade anställningar och inhyrning), inte minst för att ha som rekryteringsbas. De arbetsgivare som vi har intervjuat ser emellertid inte att de vill öka andelen som inte är tillsvidareanställda i någon större utsträckning, de flesta respondenterna menar att det egna företaget är på en lagom nivå idag.

”Varför vi inte har mer visstid/bemanning? Vi vill säkra kompetensen på lång sikt. Och så är det dyrt hyra in, break even ligger nog på 10 månader. Syftet avgör värdet.”

6.1 Hur arbetsgivare ser på ökad flexibilitet med tillsvidareanställda

Samtidigt som de arbetsgivare som vi har intervjuat tycker att det fungerar med tidsbegränsade anställningar och inhyrning framhåller respondenterna sin ”egen” personal, de tillsvidareanställda, som väldigt viktiga. De ses som basen och grunden för verksamheten. Några respondenter uttalar en önskan om att arbetsgivaren ska kunna använda den tillsvidareanställda personalen mer flexibelt, dels genom ökad rörlighet inom produktionen, dels genom att alternativa arbetstidsformer görs lättare att använda.

Att öka rörligheten inom produktionen poängteras av vissa respondenter eftersom det anses ge en önskvärd flexibilitet för företaget. Vissa respondenter framhåller också att rörlighet i produktionen kan vara bra även för den anställde, inte minst ergonomiskt eftersom arbetstagaren får byta uppgifter och rörelser.

Några av respondenterna är även försiktigt optimistiska till att använda olika arbetstidsformer. Den vanligaste uppfattningen vid intervjuerna är emellertid att avtalen inte är nog anpassningsbara eller lätta att applicera i verkligheten, något som innebär en utmaning för alternativet.

6.2 Mer lika behandling av arbetare och tjänstemän

De flesta arbetsgivare som vi har träffat säger sig hantera arbetare och tjänstemän olika när det gäller hur de fyller sitt resursbehov, men flera respondenter uttrycker en önskan om att (kunna) göra mer lika.

”Vi lägger ner mycket mer krut på tjänstemannarekrytering än vi gör på metallsidan och det är väl gammal tradition. [...] med tjänstemän tar vi referenser och gör analyser och tester m m men på metallsidan är det mer modellen av ’sommarjobbare så vi ser hur det fungerar’. Men [att få en] mer likartad rekryteringsprocess, oavsett om det är tjänstemän eller arbetare, det borde vi lägga mer krut på. För att säkra – jag tycker inte individ eller befattning är mer eller mindre viktigt. Vi ska ha ett team som gör ett bra jobb oavsett. Det ska inte vara skillnad på folk och folk.”

Arbetsgivarna framhåller flera olika orsaker bakom att de önskar sig en mer lika behandling av arbetare och tjänstemän:

- Det sker en yrkesrollsglidning. I vissa verksamheter blir arbetsuppgifterna för arbetare och tjänstemän mer och mer lika. Gränsen mellan grupperna blir svårare att dra.

"Ibland är det svårt dra gränsen, som en kvalitetsoperatör. Kan vara tjänsteman, kan vara blue collar."

"Vi har ca 10 stycken som gränsar mellan tjänstemän och arbetare. Här har facket sista ordet."

- Arbetsgivaren tycker att det fungerar på arbetarsidan och vill gärna se en ökad användning av tidsbegränsade anställningar och inhyrning bland tjänstemännen. Men också omvänt: De menar att det skulle behövas ökad flexibilitet bland arbetarna att kunna ta olika positioner (täcka upp för varandra), flera av respondenterna menar att arbetarna är för bekväma i sina positioner.
- För att det är enklare för arbetsgivaren om den kan behandla alla anställda på samma sätt. Respondenterna poängterar även att det känns mer rättvist och juste om arbetare och tjänstemän hanteras mer lika.

"Om vi har individuella lönesamtal med tjänstemännen, ska vi inte ha det med arbetarna då?"

- Vissa respondenter framhåller att det skulle ge en ökad flexibilitet i produktionen om arbetsgivaren kunde använda resurserna lite mer fritt, att även tjänstemän kunde användas i produktionen vid kortsiktiga toppar.

Många av dem som vi har intervjuat jobbar redan idag facköverskridande och har samlade möten med alla facken. Medarbetaravtal finns på vissa ställen och vissa av de intervjuade arbetsgivarna önskar medarbetaravtal. Syftet för arbetsgivarna med medarbetaravtal är att få en större samsyn och flexibilitet mellan arbetare och tjänstemän, bl a eftersom arbetsgivarna i praktiken ser stora likheter mellan grupperna.