

# CHALMERS



## Inhyrd personal på en lokal byggmarknad

En studie av resursförsörjning och attityder

*Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet*

*Byggingenjör*

DENNIS BJÖRKLUND

KARL MAGNEFORS

Institutionen för bygg- och miljöteknik  
*Avdelningen för Construction Management*  
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA  
Göteborg 2011  
Examensarbete 2012:121



EXAMENSARBETE 2012:121

# Inhyrd personal på en lokal byggmarknad

En studie av resursförsörjning och attityder

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet

Byggingenjör

DENNIS BJÖRKLUND

KARL MAGNEFORS

Institutionen för bygg- och miljöteknik  
*Avdelningen för Construction Management*

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2011



Inhyrd personal på en lokal byggmarknad  
En studie av resursförsörjning och attityder  
*Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet  
Byggingenjör*

DENNIS BJÖRKLUND  
KARL MAGNEFORS

© DENNIS BJÖRKLUND OCH KARL MAGNEFORS, 2011

Examensarbete / Institutionen för bygg- och miljöteknik,  
Chalmers tekniska högskola 2012:121

Institutionen för bygg och miljöteknik  
Avdelningen för Construction Management  
Chalmers tekniska högskola  
412 96 Göteborg  
Telefon: 031-772 10 00

Institutionen för bygg- och miljöteknik  
Göteborg 2011



Inhyrd personal på en lokal byggmarknad

En studie av resursförsörjning och attityder

*Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet*

*Byggingenjör*

DENNIS BJÖRKLUND

KARL MAGNEFORS

Institutionen för bygg- och miljöteknik

Avdelningen för Construction Management

Chalmers tekniska högskola

## SAMMANFATTNING

Efter finanskrisen som inträffade under mitten av 2008 har den Svenska ekonomin återhämtat sig väl och då i synnerhet byggbranschen. I nuläget använder NCC i Skaraborg sig av en större del egen personal och en väldigt liten del inhyrd personal. I de större städerna t.ex. Göteborg och Stockholm har NCC en större andel inhyrd personal. För att kunna jämna ut produktionstoppar och i framtiden öka produktionen vill NCC Skaraborg undersöka tillgången på inhyrd personal. En förutsättning för att kunna välja denna inriktning är att tillräckliga resurstillgångar finns i Skaraborg. NCC vill därför skapa sig en större förståelse för hur tillgången på personal i Skaraborg ser ut. En annan viktig del i undersökningen är att ta reda på vilken attityd beställare och den egna personalen har till inhyrd personal. Undersökningen har genomförts med hjälp av ett antal intervjuer av tjänstemän inom NCC, beställare och bemanningsföretag. Vi har begränsat arbetet med att endast omfatta inhyrda yrkesarbetare och inga underentreprenörer. Undersökningen visar att det för tillfället råder stor brist på yrkesarbetare inom Skaraborg att hyra in. De flesta bemanningsföretagen uppger att få inhemska yrkesarbetare finns inskrivna hos dem men att det kan finnas möjlighet till utländsk personal. Undersökningen visar även att NCC:s egna tjänstemän inte ser några större problem med att hyra in personal utan snarare som en tillgång som kan vara uppskattad då det är som mest att göra. Det viktiga är att göra den egna personalen införstådd med att detta görs för att kunna trygga fortsatta jobb i framtiden. Bland beställare så rådde också en positiv mening i frågan om inhyrd personal. Beställare har inte några invändningar om vem som gör jobbet bara det blir fackmannamässigt utfört. Några punkter som NCC i Skaraborg bör tänka på innan personal börjar hyras in är att det ofta skapar ett missnöje och motstånd bland de egna yrkesarbetarna, det kommer att krävas mer arbetsledning och då i synnerhet om utländsk arbetskraft anlitas, det kan vara besvärligt att blanda olika lönesystem på en och samma arbetsplats samt att ett fungerande system för kommunikation bör tas fram om utländsk personal anlitas.

Nyckelord: Yrkesarbetare, inhyrd personal, utländsk personal

Agency staff at a local construction market  
A study of resource supply and attitudes  
Diploma Thesis in the Engineering Programme  
Building and Civil Engineering  
DENNIS BJÖRKLUND  
KARL MAGNEFORS  
Department of Civil and Environmental Engineering  
Division of Construction Management  
Chalmers University of Technology

## ABSTRACT

After the financial crisis that occurred in mid-2008, the Swedish economy has recovered well and in particular the construction industry. Currently NCC in Skaraborg is using a major part of own staff and a very small part hired staff. In major cities such as Gothenburg and Stockholm, NCC has a greater experience with temporary workers. To solve peaks and in the future to increase production, NCC Skaraborg investigates the availability of agency staff. A prerequisite for choosing this approach is that sufficient resource wealth is in Skaraborg. NCC would like to gain a greater understanding of how the current availability of temporary construction workers in Skaraborg looks. Another important part of the study is to determine the attitude of the client and his staff has to contract employees. The survey was conducted using a series of interviews with officials of the NCC, the client and agency. We have limited the work to include only hired workers and not any subcontractors. The survey shows that there currently is a great shortage of skilled workers in Skaraborg for hire. Most staffing firms report a few domestic skilled workers are registered with them but that there may be opportunities for foreign personnel. The survey also shows that the NCC's own officials do not see any major problems with hiring staff, but rather as an asset that can be appreciated when it is much to do. The key is to make NCC's staff understand that this is done in order to secure further jobs in the future. Among the clients there was also a positive opinion on the issue of agency staff. The client does not interfere in whom does the job just that it gets professionally done. Some points that NCC in Skaraborg should consider before hire staff is that it often creates a discontent and resistance among their own workers, it will require more supervision and particularly if foreign workers are engaged, it can be difficult to mix payroll at the same workplace and that a functional system of communication should be developed when foreign workers are being employed.

Key words: Hired, foreign workers, construction workers



# Innehåll

SAMMANFATTNING	I
ABSTRACT	II
INNEHÅLL	1
FÖRORD	3
1 INLEDNING	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Syfte	6
1.3 Avgränsningar	6
1.4 Företagspresentation	6
2 METOD	7
2.1 Litteraturstudier	7
2.2 Intervjuer	7
2.3 Urval	8
3 REFERENSRAM	9
3.1 Bemanningsföretag	9
3.2 Byggnads lönesystem	10
3.3 Förändringsarbete	11
3.4 Examensarbete gällande utländsk arbetskraft	14
4 INTERVJUER	16
4.1 Personal inom NCC i Skaraborg	16
4.2 Personal inom NCC utanför Skaraborg	18
4.3 Beställare	20
4.4 Bemanningsföretag	21
4.5 Specialistföretag	22
5 ANALYS AV INTERVJUER	23
5.1 Personal inom NCC	23
5.2 Beställare	24
5.3 Bemanningsföretag	24
5.4 Specialistföretag	25

6	SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	26
6.1	Slutsatser	26
6.2	Rekommendationer för en lyckad förändring	26
6.2.1	Identifierade problemområden	27
6.3	Egna reflektioner	28
7	REFERENSER	29
8	BILAGOR	30
	Bilaga 1.	31

## **Förord**

Detta arbete har utförts under våren 2011 vid institutionen för bygg- och miljöteknik vid Chalmers Tekniska Högskola i samarbete med NCC Construction Skövde.

Vi skulle vilja tacka vår handledare Mikael Nykvist på NCC för att vi fått möjligheten att utföra vårt examensarbete hos dem. Vi vill även passa på att tacka medarbetare på NCC som tagit sig tid för våra intervjuer. Vi vill även rikta ett stort tack till beställare i Skaraborg som gått med på att träffa oss. Sist men inte minst skulle vi vilja tacka vår handledare Sven Gunnarson på Chalmers som kommit med synpunkter under arbetets gång.

Göteborg juni 2011

Dennis Björklund

Karl Magnefors



# 1 Inledning

Efter finanskrisen som inträffade under mitten av 2008 har den Svenska ekonomin återhämtat sig väl och då i synnerhet byggbranschen. Tack vare relativt starka statsfinanser efter krisen och att Svenska exportvaror efterfrågades tidigt så kunde svensk ekonomi börja återhämta sig fort. Enligt BI, Sveriges Byggindustrier, så är det för närvarande högtryck i byggbranschen och väntas vara så åtminstone under perioden 2011-2012. Hushållens optimistiska syn på den ekonomiska utvecklingen har gjort att nybyggandet av bostäder har och kommer att ha en god utveckling under de närmaste åren. Tillväxteffekten på grund av införandet av ROT-avdraget kommer att plana ut men investeringarna för ombyggnationer kommer fortsatt ligga på en hög nivå.

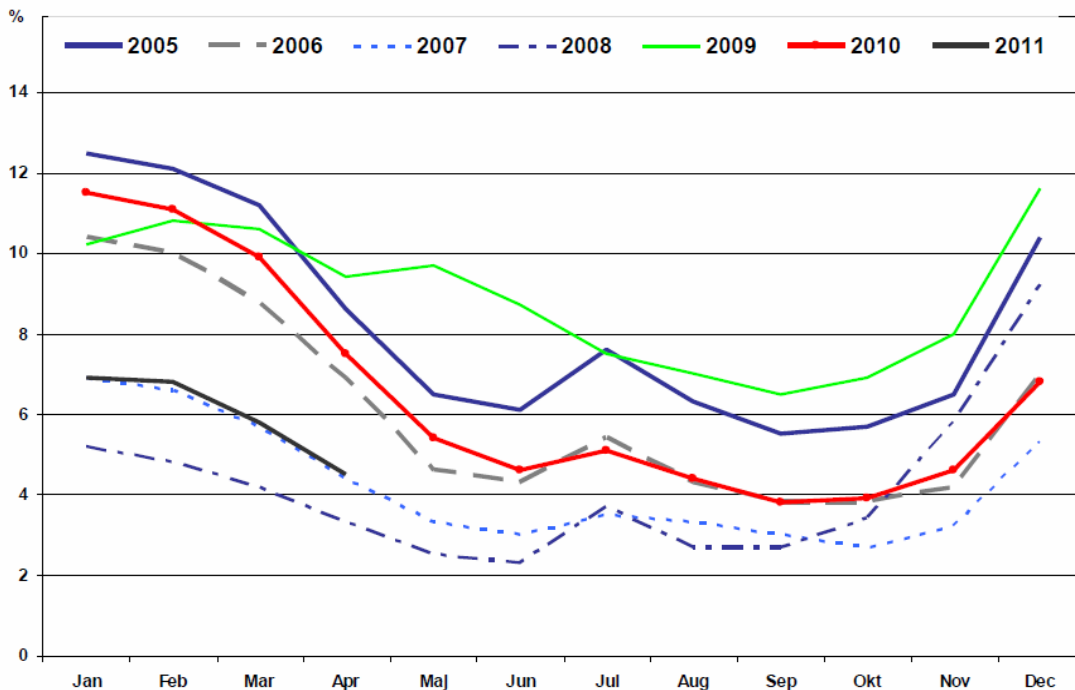
## 1.1 Bakgrund

Ekonomin återhämtade sig snabbare än vad som var vänta och därmed gjorde det att NCC fick ett bra bokslut 2010. Produktionen ökade och därmed behovet av byggnadsarbetare. Enligt uppgifter fattas det i nuläget 14 träarbetare i företaget. För att täcka behovet av yrkesarbetare så har företagen lånat personal av varandra. Men nu när konjunkturen vänt så har de flesta byggföretagen mycket att göra vilket medför att det inte längre finns personal att låna. Detta gör att intresset för inhyrd personal ökar. Även variationer i byggandet under ett år är bidragande till det ökade intresset för inhyrd personal. Variationerna visas tydligt i diagrammet nedan. Där visas hur antalet arbetslösa medlemmar i byggnads a-kassa varierar under åren 2005-2011. Detta speglar väl hur arbetsbelastningen varierar. Flera av kurvorna följer samma mönster med mycket arbete under sommaren och mindre runt årsskiftet.

### Arbetslösa medlemmar i Byggnads a-kassa\*

\*Fr.o.m. okt 2007 ingår Målarnas

Källa: Arbetsförmedlingen, Byggnads



I nuläget använder NCC i Skaraborg sig av en större del egen personal och en väldigt liten del inhyrd personal. I de större städerna t.ex. Göteborg och Stockholm har NCC en större andel inhyrd personal. För att öka produktiviteten i Skaraborg skulle detta kunna vara en tänkbar väg att gå. En förutsättning för att kunna välja denna inriktning är att tillräckliga resurstillgångar finns i Skaraborg. NCC vill därför skapa sig en större förståelse för hur tillgången på personal i Skaraborg ser ut.

## 1.2 Syfte

För att kunna jämna ut produktionstoppar och i framtiden öka produktionen vill NCC Skaraborg undersöka tillgången på inhyrd personal. Arbetet syftar till att utreda hur tillgången och efterfrågan på arbetskraft ser ut i Skaraborg.

Arbetet syftar också till att ta reda på hur NCC i Skaraborg skulle kunna använda sig av inhyrd personal. Men även vad NCC i Skaraborg bör tänka på om andelen inhyrd personal ökas och vilka förändringar detta kommer att medföra organisationen.

En viktig del i arbetet är att undersöka vad beställare och den egna personalen har för attityd till inhyrd personal. Att öka denna förståelse är av stor vikt för att få en uppfattning om en ökad andel inhyrd personal är att rekommendera.

## 1.3 Avgränsningar

Studien utförs i samverkan med NCC Construction och kommer endast att beröra husbyggnad, med undantag av markarbeten. Arbetet kommer att undersöka resurstillgångar som är tillgängliga på den skaraborgska marknaden. Med resurstillgångar menas i detta fall främst arbetskraft i form av yrkesarbetare. Underleverantörer så som el, VVS och installationsarbeten ingår inte i denna undersökning då detta är tjänster som NCC alltid köper in.

## 1.4 Företagspresentation

Nedan kommer en kortare företagspresentation om NCC Sverige och NCC Skaraborg där det ges en inblick i deras verksamhet lokalt och globalt.

NCC är ett av Nordens ledande bygg- och fastighetsutvecklingsföretag. År 2010 omsatte NCC 49 Mdr SEK och hade cirka 17000 anställda (NCC 2011). NCC-koncernens verksamhet i Sverige är indelad i fyra affärsområden varav ett är NCC Construction som ansvarar för all byggnation, allt från vägar, broar, hus, bostäder och industrier.

I Skaraborg finns det 120 anställda inom NCC varav 80 yrkesarbetare. I nuläget så har NCC Skaraborg flertalet stora byggen igång t.ex. hästhoven i Skövde som är ett bostadsområde som byggs på uppdrag av Skövdebostäder, nya motorskolan åt fortifikationsverket vid Skövde garnison, rättspsykiatriska avdelningen i Falköping åt västfastigheter, Skaraborgs tingsrätt i Skövde och Kv. Hermod i Skövde åt Rapp fastigheter mm.

## 2 Metod

Undersökningen har genomförts med hjälp av ett antal intervjuer av tjänstemän inom NCC, beställare och bemanningsföretag. Intervjuer har genomförts med tjänstemän på olika nivåer för att få en bra helhetsbild av uppfattningen om inhyrd personal inom NCC. När det gäller beställare så har vi valt att intervjua representanter från kommuner, offentliga fastighetsbolag och privata fastighetsbolag. För att få reda på hur tillgången på arbetskraft ser ut i Skaraborg så har vi kontaktat samtliga bemanningsföretag i Skaraborg. Arbetet berör främst Skaraborg men för att få med fler åsikter och erfarenheter om inhyrd personal var vi även tvungna att intervjua personal utanför Skaraborg.

### 2.1 Litteraturstudier

Inledningsvis har vi fördjupat oss i litteratur som handlar om forskningsmetodik och intervjutekniker då arbetets analyser till stor del grundar sig på intervjuer. Litteraturen som studerats för detta ändamål är *Praktisk intervjuteknik* av Ekholm, M och Fransson, A samt *Introduktion till forskningsmetodik* av Bell, J.

Vi har även studerat *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* av Bolman, L och Deal, T eftersom en större andel inhyrd personal kommer att kräva förändringar i organisationen.

Vad vi kunde se så har ingen liknande undersökning gjorts tidigare. Det närmaste vi kom är examensarbetet *Utländsk arbetskraft i svensk byggsektor* av Gustafsson, S och Hansson, K från 2005 där två studenter undersöker utländsk arbetskraft i svensk byggsektor. Studien behandlar två NCC-projekt ur ett kommunikations- och kulturperspektiv. Denna rapport skulle kunna vara av intresse för NCC:s personal då vi i våra intervjuer märkt att det framförallt är kommunikationen och tradition som verkar vara det största hindret då det gäller utländsk personal.

### 2.2 Intervjuer

Frågor kan delas upp i direkta och indirekta frågor och öppna och bundna frågor i intervjuer. (Ekholm, 1992). Direkta frågor är mer låsta frågor som t.ex. ”hur gammal är du?” Åkte du buss igår?” Med indirekta frågor menas att intervjuaren försöker få svararen att redovisa sina kunskaper, attityder etc. och det underlättar vår undersökning. När den svarande har färdiga svarsalternativ att välja mellan kallas detta för bundna frågor, förekommer främst vid enkäter men kan också användas vid intervjuer då den svarande måste svara ja eller nej. Öppna frågor är då den svarande själv får formulera sina svar. Av dessa två, öppna och bundna frågor så är de bägge bra att använda men för att använda sig av bundna frågor så krävs större kunskap i ämnet som intervjun handlar om (Ekholm, 1992). Är målet att som i vårt fall att ta reda på vad den svarandes informationsnivå ligger, dvs. hur insatt och hur stor kunskap den frågande har om inhyrd personal så är öppna frågor att föredra. Detta ligger till grund för vårt val av intervjumetod.

Fördelen med intervjuer är att det är flexibelt, svaren kan fördjupas med hjälp av följdfrågor och mer information ges som i vanliga fall inte kan utläsas i skriftliga svar. Problem som kan uppstå är att intervjuer tar tid, svaren kan vara svåra att analysera

och formuleringen av frågorna tar lång tid (Bell, 2000). Vi valde att låta de intervjuade vara anonyma då vi tror oss få mer ärliga svar. Vi är dessutom inte intresserade av vad den enskilde personen svarar, utan helheten av alla svar.

Vi har valt att använda oss av intervjuer och e-post för att få svar på de frågor som vi sammanställt tillsammans med vår handledare på NCC. Intervjudelen ligger till grund för rapportens analysdel. Till NCC:s egna personal hade vi 12 frågor och till beställarna hade vi fem frågor som intervjuunderlag. Intervjuerna gav oss möjlighet till en diskussion kring frågorna som gjorde att vi fick fylligare svar som kan utbli vid e-post och telefonintervjuer. Till bemanningsföretagen valde vi att använda oss av e-post eftersom det var tre enklare frågor. Vi kontaktade samtliga bemanningsföretag i Skaraborg för att få ett så brett intervjuunderlag som möjligt.

## 2.3 Urval

Utifrån vårt syfte så valde vi att genomföra intervjuer. För att kunna komma i kontakt med personal på NCC så har vi av vår handledare på NCC fått en lista på personal att intervjua. Likaså när det gäller beställare så är det vår handledare på NCC som tillhandahållit en lista på tänkbara personer att intervjua.

Det kan anses som ett problem att handledaren på företaget tillhandahåller namn på personer att intervjua. Dessa personer skulle kunna vara utvalda av handledaren på grund av att han vet att de är lojala mot företaget och av samma åsikt som handledaren (Bell, 2000). Men då vi valt att låta de intervjuade att vara anonyma så tror vi att samtliga personer har svarat så ärligt det bara går.

Eftersom det redan finns undersökningar om vad yrkesarbetare tycker om inhyrd personal så kommer undersökningen endast omfatta tjänstemän inom NCC. Byggnads har bland annat gjort undersökningar bland sina medlemmar om inhyrd personal (Byggnads, 2011). Dessa visar att inställningen är ganska negativ till inhyrd personal. Dessutom ansåg vår handledare på NCC att undersökningen skulle fokusera mer på tjänstemännen.



## 3 Referensram

För att få en större förståelse för intervjuresultatet så kommer detta kapitel att beskriva olika begrepp och termer som kommit upp under intervjuerna. Men även text som slutsatser och rekommendationer delvis är grundade på. Vi börjar med en beskrivning av bemanningsföretag och regler som gäller vid inhyrning av personal då detta är viktigt att känna till vid inhyrning av personal. Ett av de större problemen med att hyra in personal har genom intervjuerna visat sig vara byggnads lönesystem som gör det svårt att blanda olika lönesystem på samma arbetsplats. Ett annat problem med att hyra in personal är att det krävs vissa förändringar i organisationen. För att underlätta detta arbete så avslutas detta kapitel med fakta om förändringsarbete och en sammanställning av ett examensarbete som behandlar inhyrning av utländsk personal.

### 3.1 Bemanningsföretag

Bemanningsföretag finns för att kunna fylla en position med kvalificerad personal så fort behovet uppstår. Ett bemanningsföretag är en stor resurs för i stort sett alla typer av företag. I huvudsak är ett bemanningsföretag en tjänst som matchar arbetsmarknadens behov av företagets kunder med individer som har de olika kunskaperna som krävs för att möta dessa behov. Det finns flera fördelar till varför ett företag skulle anlita ett bemanningsföretag. Företaget slipper genomföra en anställningsprocess, arbetsgivaravgifter, skatter och annan pappersarbete. Även om det kan vara något dyrare timersättning för företaget så är den totala kostnaden betydligt lägre än om företaget skulle anställa en person för en kortare tid.

Många människor kanske får sina första jobb genom ett bemanningsföretag. Via bemanningsföretag får man in en fot i företaget och sköter sig personen i fråga är chansen stor att personen får vidare förtroende och eventuellt chans till fastanställning eller tillsvidareanställning. För att kunna öka produktionen så behövs mer personal. Idag behöver företagen vara flexibla för att möta konjunktorens upp och nedgång och det faktum att det i regel är ett större personalbehov på våren. Framåt hösten minskar i regel produktionen och personalstyrkan minskar. Många företag väljer att hyra in personal för att kunna möta topparna, framförallt är detta vanligt inom industrin.

En del kritiska röster tycker att det är dåligt att företag kan hyra in arbetskraft och sedan slippa ta ansvar för arbetaren. Bland facken är bemanningsföretagen en laddad fråga (Byggnads, 2011).

#### Regler vid inhyrning av personal

När det gäller att låna personal av varandra eller att hyra personal av bemanningsföretag så gäller en mängd olika regler som är reglerade i ett avtal som är framtaget mellan Byggnads och Sveriges Byggindustrier. In och utlåning mellan företag får endast ske mellan företag som är bundna till antingen byggnads- eller anläggningsavtalet. Den anställde måste frivilligt gå med på att lånas ut. Om utlåningen skulle sträcka sig längre än fem dagar så måste MB-gruppen meddelas och den anställdes villkor skall förhandlas. Utlåningen får inte överskrida åtta veckor om inte förhandlingar sker och inblandade parter är överens. Den som har lånat in personal ansvarar för arbetsmiljön och den som lånar ut har arbetsgivaransvar för den utlånande. Det medför att lön betalas ut av utlånande arbetsgivare. Vid prestationslön

skall den utlånade arbetstagaren ha samma lön som övriga arbetstagare i arbetslaget. När tidlön gäller skall den utlånade ha den lön som är överenskommen med den utlånande arbetsgivaren (Byggavtalet, 2010).

Vid in- och uthyrning av arbetskraft mellan företag gäller lite andra regler. Inom bemanningsföretag gäller tillsvidare anställning om inget annat är avtalat. Även här betalas lön ut som tidlön eller prestationslön. Vid prestationslön skall inhyrd arbetstagare ha samma lön som övriga i arbetslaget. Om den inhyrde inte skulle ingå i prestationslönelag då annan överenskommelse skett skall den inhyrde arbetstagaren ha rätt till föregående års genomsnittliga prestationslön. Då det gäller tidlön skall arbetstagaren ha den lön som arbetstagaren och arbetsgivaren (bemanningsföretaget) kommit överens om. Då arbetstagaren inte är uttyrd utbetalas en ersättning med lägstalön enligt byggavtalet. Arbetstagarens arbetstider följer arbetsplatsens gällande arbetstidsbestämmelser. Vid anställning skall arbetstider och skyldigheter fastställas och skrivas in i anställningsavtalet (Byggavtalet, 2010).

### 3.2 Byggnads lönesystem

De olika lönesystemen delas in i prestationslön och tidlön. Prestationslön kan vara rent ackord, premieackord, annan form av ackord, resultatlön och en kombination av ackord och resultatlön. Tidlön består av timlön och månadslön. Tidlönen bestäms parterna emellan men får lägst vara grundlönen enligt byggavtalet.

Prestationslön är alltid någon form av ackord. Ett ackord grundas på arbetad tid medan resultatlön grundas på tid och någon form av budgetrelaterat inslag, exempelvis om företaget budgeterat för en angiven mängd material och det går åt mindre av det tänkta materialet så fördelas vinsten mellan företag och anställda. Vid nyproduktion ska prestationslön användas. Det är företaget som tillhandahåller material till ackordsunderlaget, avstämningen mot ackordsunderlaget sker var 12:e vecka. Byggnads förklaring till varför prestationslön är det bästa alternativet och varför Byggnads vill öka antalet anställda med prestationslön:

”Prestationslön ger en högre lön och är ett utmärkt draglok i löneutvecklingen. Man får dessutom ett större inflytande över planeringen och byggprocessen. Detta gynnar arbetsmiljö, produktivitet och kvalitet. Lönesystemet uppmuntrar också lagarbetet och ger byggnadsarbetarna möjlighet att utvecklas i arbetet” (Byggnads, 2011).

Många rapporter visar att ackordslönerna är en bidragande faktor till att det uppstår konflikter mellan arbetsgivare och anställda. Enligt Sveriges Byggindustrier så har nästan alla övriga i näringslivet ersatt ackordslöner med månadslön. Byggnads däremot strävar efter att fler anställda ska jobba på ackord. Detta skulle kunna leda till att det blir fler kostsamma konflikter i framtiden. I Sveriges Byggindustriers rapport *vad kostar ackorden* från 2008 försöker man reda ut vad ackorden kostar byggsektorn. De negativa effekterna enligt rapporten är:

”Kollektivavtalen reglerar centralt sådant som man borde kunna avtala om bättre lokalt. Ackordens höga arbetstempo kan inverka negativt på hälsa och säkerhet. Lönesystemet gör det svårt att beräkna arbetskraftskostnader i förväg. Förhandlingarna skapar ideliga konflikter på byggena i samband med ackordsavstämningar varje kvartal. Ackordens fokus på tempo och kvantitet försvårar utvecklingen mot högre kvalitet och resultat. Ackorden ökar löneglidningen och

driver därmed upp kostnadsutvecklingen i byggsektorn. Stora administrativa kostnader p.g.a. de återkommande ackordsavstämningarna” (Sveriges Bygginstrumenter, 2008).

I rapporten kom Sveriges Bygginstrumenter fram till att ackorden kostar byggsektorn 1700 miljoner per år bara för mätbara extrakostnader. Sveriges Bygginstrumenter uppskattar icke mätbara kostnader så som arbetsmiljö, rekryteringssvårigheter, kvalitetsproblem mm uppgå till ungefär samma summa. Detta skulle medföra att de samhällsekonomiska kostnaderna ökar såsom:

”Dyrare byggande ger lägre byggvolym. Kostnadsökningarna i byggsektorn medför att också priserna måste stiga. Eftersom många beställare och kanske framför allt den offentliga sektorn har en budgetlimit blir effekten av prishöjningen lägre volym. Bostadsbrist och icke fungerande transportsystem innebär i sin tur att tillväxten i Sverige blir lägre än den annars skulle ha varit. Risk att snabbare löneökningar i byggsektorn sprids också till andra sektorer med en allmän inflationsuppgång som följd. Två kast på byggmarknaden. Detta påverkar både byggföretagen och deras anställda negativt samtidigt som det ger en ryckighet i hela ekonomin. Detta slår i sin tur speciellt mot mindre företag med smärre resurser att klara kraftiga svängningar. Också motiven till långsiktiga satsningar samt FoU i byggsektorn försvagas” (Sveriges Bygginstrumenter, 2011).

### **3.3 Förändringsarbete**

Förändringsarbete är av stor vikt i dagens samhälle. Ett tydligt bevis på det är att det har skett större förändring under de senaste 50 åren än vad det gjorde under de föregående 50 000 åren som människan har vandrat på denna jord. Denna stora förändringsvåg gäller även i företag. De företag som inte förändras kontinuerligt kommer till slut att gå under. För att få ett effektivt förändringsarbete bör en förändringsmetod vara framtagen i organisationen. Detta leder till att förändringen sker på ett strukturerat sätt som känns naturlig för organisationens medlemmar. Detta är eftersträvanvärt eftersom många känner en misstro till förändring. Detta gäller framförallt om förändringsarbetet bidrar till stor osäkerhet om vad som kommer att ske.

#### **Förändring och konflikter**

Enligt Bolman och Deal (2003) så är det oundvikligt att förändra utan att konflikter uppstår. Med förändringsarbetet uppstår en dragkamp vars syfte är att utse vinnare och förlorare. Flera olika läger växer fram: anhängare, motståndare och tveksamma. När konflikter uppstår sker det allt för ofta att dessa sopas under mattan vilket leder till att okontrollerade utbrott och stridigheter blossar upp med jämna mellanrum. Om problemen ignoreras under tillräckligt lång tid kommer så småningom motsättningarna att utvecklas till öppna upplopp där inga regler längre gäller. Detta skapar skador och sår hos parterna som kan ta många år att läka.

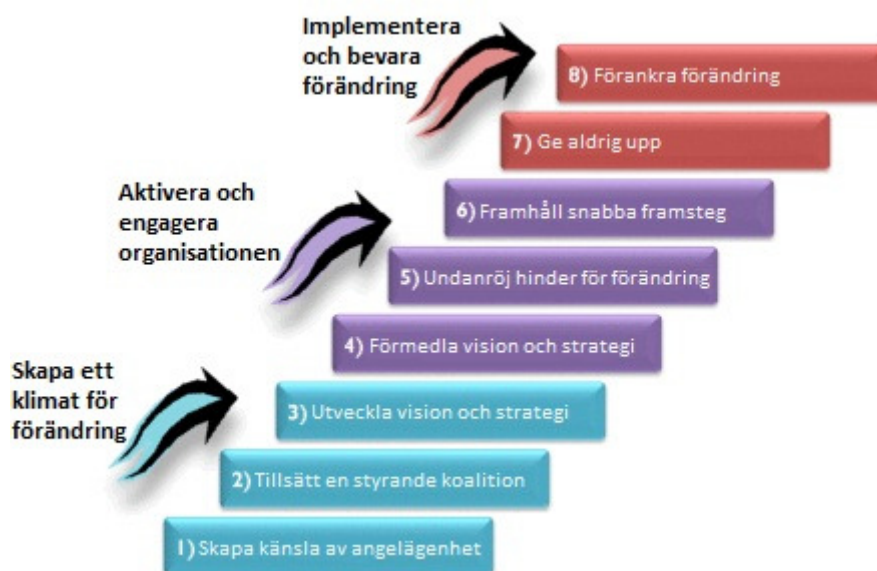
För att hantera konflikter används förhandling och köpslående. Målet är att detta slutligen ska resultera i en överenskommelse och förlikning. För att detta ska vara möjligt måste arenor med tydliga regler och domare skapas. Genom dessa arenor kan frågor där motsatta åsikter råder lösas genom kompromisser. Målsättningen är att detta slutligen ska resultera i en uppgörelse som båda parter kan acceptera.

Vid införandet av inhyrd personal så kommer konflikter mellan främst yrkesarbetare och arbetsledning att uppstå. Därför är det viktigt att avsätta tid för dessa frågor under byggtiden så problem kan lösas fortast möjligt. Detta skulle t.ex. kunna ske under byggmötena.

### Kotters förändringsmodell

John Kotter är en av de mest framstående forskarna när det gäller förändringsarbete. Han menar att många förändringar som misslyckas beror på att det fokuseras för mycket på: datainsamling, analys, rapportsammanställning och presentationer. När det istället bör fokuseras mer på att: fånga de känslor som skapar motivation och engagemang för konstruktivt handlande. Kotter har framställt en förändringsmodell med åtta steg som ökar chansen för ett lyckat förändringsarbete. De olika förändringsstegen är ständigt återkommande i lyckade förändringar som han har studerat. Figur 3.1 illustrerar Kotters förändringsmodell. Det finns ett antal olika förändringsmodeller beskrivna i ett stort litterärt utbud inom förändringsarbete. Kotters modell är väldigt tydlig och innehåller de flesta steg som även andra modeller på marknaden behandlar vilket gör den mycket tillämpbar för många olika sorters förändringsarbeten.

Vi tror att det är viktigt att NCC har tänkt igenom vad det kommer att innebära att hyra in personal. Detta har NCC visserligen redan visat i och med detta examensarbete men det kan vara bra att förtydliga detta. Därför kommer en lite mer utförlig presentation av Kotters förändringsmodell i följande avsnitt. Denna modell kan ses som ett hjälpmedel för att få med alla delar i planeringen som bör göras innan förändringen startar. Det kommer att uppstå ett flertal problem men om en förändringsplan är utarbetad så kan många av dessa reduceras. Detta beror på att flera av problemen är identifierade i förväg.



Figur 3.1 visar en illustration av John Kotters förändringsmodell.

Kotters förändringsmodell är uppdelad i tre faser som i sin tur innehåller åtta steg. De tre faserna visas i figuren som tre olika färger, (turkos, lila och röd). Dessa tre faser kan symboliseras som upptining, förändring och nedfrysning.

Den första fasen är förberedande och är till för att skapa ett så bra klimat för förändringen som möjligt. Under den andra fasen så genomförs förändringen. Den sista fasen är till för att säkerställa att förändringen kommer att fortsätta i den riktning som är planerad istället för att gå tillbaks till utgångsläget.

Det första steget i förändringsmodellen bygger på att en känsla skapas av att förändringen är viktig och att den brådskar. Detta är viktigt för att öka delaktigheten och engagemanget för förändringen.

Det andra steget innebär att en grupp som ska vara drivande i förändringsarbetet sätts samman. Denna grupp ska besitta de färdigheter, de kontakter och den formella makt som krävs för att genomföra förändringsarbetet. Det är en fördel om gruppens medlemmar kommer från alla de grupper som berörs av förändringen. Detta görs för att öka motivation och deltagande från de grupper som inte är så vänligt inställda till förändringen. Gruppens sammansättning medför att dessa grupper får större möjlighet att framföra sina åsikter och påverka förändringsarbetet.

Det tredje steget går ut på att arbeta fram en vision om vad förändringen kommer att leda till samt framställa strategier för hur detta ska kunna ske.

Det fjärde steget handlar om att förmedla den framtagna visionen och förklara med vilka strategier den ska uppnås. Det är viktigt att detta sker kontinuerligt så att medarbetarna känner att förändringen fortfarande pågår och att det finns möjlighet till frågor och kritik. Upprepande av vision och strategier förhöjer även känslan av att förändringen är betydelsefull och gör att osäkerheten för förändringen minskar.

Det femte steget går ut på att röja undan hinder som har uppkommit under förändringsarbetet. Dessa hinder kan t.ex. vara strukturella, tekniska eller sociala. Lösningar på hinder kan t.ex. vara kunskapshöjande åtgärder, omfördelning av ansvar och makt eller investeringar.

Det sjätte steget innebär att det ska planeras för snabba framsteg. Detta är viktigt för att medarbetarna ska känna att ansträngningarna ger resultat. Det är viktigt att förmedla framstegen men det är samtidigt minst lika viktigt att framhäva, belysa och belöna de som har bidragit och ansträngt sig mest för framgångarna.

Det sjunde steget handlar om att aldrig avbryta en förändring även om den möter stort motstånd. Detta beror på att det ofta är ännu svårare att lyckas med en förändring om den redan tidigare har misslyckats.

Det åttonde steget går ut på att förhindra en återgång till det ursprungliga stadiet. För att minska viljan hos medarbetarna att gå tillbaks till det ursprungliga stadiet kan vara att koppla samman organisationsframgångar med förändringen.

### 3.4 Examensarbete gällande utländsk arbetskraft

En tidigare studie som behandlar utländsk arbetskraft i svensk byggsektor undersökte två NCC-projekt med polska yrkesarbetare. På dessa platser utfördes intervjuer och enkätundersökningar med både svenska och polska arbetare. Intervjuerna utfördes med hjälp av tolk och enkäter översattes till polska. I enkäterna fick arbetarna bland annat svara på hur de upplevde kommunikationen, kollegorna, stämningen på arbetsplatsen, mottagandet vid ankomst, kulturella skillnader mm (Gustafsson, 2005).

De största problemområdena som rapporten kom fram till är dessa:

- Språkbarriär
- Lång kommunikationskedja
- Negativ inställning hos de svenska arbetarna
- Två läger
- Polackernas rädsla för att göra fel/ifrågasätta
- Polska arbetsledare känner sig underinformerade
- Ovana hos polackerna vad gäller säkerhetstänkande
- NCC har underskattat komplikationen med utländsk arbetskraft

Flera av dessa problemområden stämmer väl överens med de som vi har identifierat under våra intervjuer. Rapporten innehåller även förslag på en plan som ska underlätta samarbetet med utländsk arbetskraft. Planen bygger på de identifierade problemområdena och är uppdelad i fyra faser som kan ses nedan.

#### Förberedelse- och planeringsfas

- Arbeta fram en lathund med facktermer, översatt till svenska, polska och engelska
- Ta tidigt beslut om separerade eller blandade grupper
- Anordna engelskaundervisning före ankomst till Sverige
- Erbjud engelskaundervisning för svenska yrkesarbetare
- Försöka hitta arbetsledare som kan både svenska och polska
- Planera en kick-off vid ankomst
- Översätta ritningar till polska innan ankomst
- Informera svenskarna om projektets tänkta organisation

- Informera svenskarna om kulturella skillnader
- Försöka få svenskar som är samkörda och som arbetat tillsammans tidigare

### **Ankomst- och igångkörningsfas**

- Ha en genomgång av verktyg och maskiner, såväl användning som säkerhet
- Ha en genomgång av lathund
- Använd ett gemensamt språk vad gäller kommunikation i samband med användning av kranarna
- Anordna en kick-off för samtliga involverade i projektet
- Arbeta mot klar styrning och tydlig information

### **Genomförandefas**

- Se till att information från platsledning är uppdaterad och sker fortlöpande
- Få platsledningen att involvera samtliga yrkesarbetare i projektet
- Undvik särbehandling
- Ha ytterligare genomgång av verktyg och maskiner vid behov
- Uppdatera lathunden kontinuerligt
- Genomför gemensamma gruppaktiviteter för upprätthållande av grupp-sammanhållning

### **Uppföljningsfas**

- Utvärdera och följ upp via centralt framtaget utvärderingsunderlag
- Genomför enkätuppföljning
- Genomför diskussionsseminarier

## 4 Intervjuer

I detta kapitel är alla intervjuer sammanställda med uppdelningen: NCC:s egen personal, beställare, bemanningsföretag samt specialistföretag. Sammanställningen baseras på de svar som genererats av de intervjufrågor som finns att läsa i bilaga 1. Svaren har sammanställts under rubriker som vi ansett vara relevanta för studien. På några frågor där svaren inte har varit av relevans för undersökningen har vi valt att inte sammanställa svaren. Vi har valt att låta beställare och personal på NCC som vi intervjuat att vara anonyma då vi tror att vi får ett ärligare svar. Vi är dessutom inte intresserade av vad den enskilde personen svarar, utan helheten av alla svar.

### 4.1 Personal inom NCC i Skaraborg

Intervjuer har genomförts med tjänstemän från tre olika arbetsplatser i Skaraborg.

#### Erfarenhet

Merparten av de svarande har haft liten erfarenhet av att jobba med inhyrd personal. Endast två av de svarande hade stor eller ganska stor erfarenhet. I Skaraborg har de större byggföretagen ett samarbete som går ut på att företagen kan låna personal av varandra. Detta har NCC använt sig flitigt av den senaste tiden. Alla svarande som har haft liten erfarenhet av att arbeta med inhyrd personal svarade att de hade stor erfarenhet att arbeta med så kallad inlånad personal.

#### Skillnad mellan inhemsk/utländsk personal

Alla svarande har tagit upp att den största skillnaden är att kommunikationen med utländska arbetare är mer komplicerad då endast ett fåtal av de utländska arbetarna kan förstå och prata engelska. Några menar att detta är ett stort problem medan andra menar på att det inte alls är något större problem. Även kulturella skillnader och olika sätt att arbeta på kan vara problematiska.

#### Kvalitativa skillnader egen/inhyrd personal

De flesta menar på att det är omöjligt att säga hur kvalitén skiljer sig, på grund av att det beror väldigt mycket på vilka hantverkare man jämför. Dock så har det framkommit två olika synsätt på denna fråga.

Den ena sidan menar på att lojalitet och stolthet för företaget påverkar kvalitén. Den inhyrda personalen är bara där för att tjäna pengar och lägger därför inte så stor vikt vid slutresultatet. Även den inhyrda personalens kontinuitet i arbetet har ifrågasatts, en inhyrd arbetare jobbar endast när det finns ett behov av arbetskraft vilket skulle kunna göra att arbetaren går utan arbete en längre tid.

Den andra sidan menar istället att den inhyrde arbetaren jobbar extra hårt och med hög kvalitet för att bli anlita av företaget igen eller kanske rent av att bli anställd.



## **Fördelar med inhyrd personal**

En av de svarande kunde inte se någon som helst fördel med inhyrd personal. De andra svarande framhöll flexibiliteten som en av de absolut starkaste fördelarna. Om en av de inhyrda arbetarna inte uppfyller den förväntade standarden eller om denne inte fungerar i samarbetet med de övriga arbetarna så är det lättare att byta ut denne än att byta ut en som är anställd av företaget. En annan fördel som togs upp är att planeringsarbetet blir lite mindre komplicerat om det går att hyra arbetare när bygget ligger efter tidplanen eller när moment som kräver stor personalstyrka ska utföras. När man hyr personal från ett bemanningsföretag så är det deras problem att hitta lämpliga yrkesarbetare, vilket kan vara tidsödande nu när tillgången på yrkesarbetare har minskat.

## **Nackdelar med inhyrd personal**

När det gäller inhyrd personal i allmänhet så har vi fått svar om att det kan vara svårt för tjänstemännen att veta hur den inhyrde personen ska bemötas på bästa sätt för att få denne att trivas och göra ett bra jobb. Det är även svårt att veta vad den inhyrde bör sättas på för arbetsmoment då arbetsledaren inte känner till dennes starkaste yrkeskompetenser vilket han ofta gör med den egna personalen. En annan nackdel är att det fortfarande är svårt att få tag i personal att hyra in i Skaraborg.

Något som upplevs vara en stor nackdel med att hyra in personal och då främst utländsk personal är att det skapar stort missnöje bland den egna personalen. Detta beror på att de egna yrkesarbetarna känner sig hotade av den inhyrda personalen. Dels genom att den utländska personalen påstås ta "våra jobb" och att det ska vara lönedumpande. Flera av de svarande menar dock att detta inte stämmer.

Alla svarande har påpekat att det finns problem i kommunikationen med den utländska arbetskraften.

## **Lämpliga arbetsmoment för inhyrd personal**

Merparten av de svarande var överens om att det är de arbetsmoment som är mest resurskrävande i form av mantimmar som är bäst lämpade för inhyrd personal. Till dessa arbetsmoment räknas bl.a. form- armering- och gjutningsarbeten, stommar, stomkompletteringar, mm. Även arbetsmoment som är mindre komplicerade som montagearbeten lämpar sig bra.

## **Arbetsmoment som bör utföras av egen personal**

En av de svarande tyckte att alla arbetsmoment som tillhör yrkeskompetenser som finns i företaget bör utföras av egen personal. En annan tyckte att helst allt borde utföras med egen personal men framförallt provisorier som byggström, förråd, etableringsarbeten, mm. De övriga svarande är mer öppna till att hyra in mer personal. De anser att de flesta arbetsmoment kan utföras med hjälp av inhyrd personal, dock så finns det vissa arbetsmoment som bör utföras av egen personal. Detta gällde arbeten i kundens närhet som till exempel byggservis för att det är ett viktigt moment ur trovärdighets synvinkel. Även provisorier och skyddsanordningar ansågs vara moment som bör utföras av egen personal samt komplicerade och extra viktiga arbetsmoment så kvalitén på utfört arbete kan garanteras.

## **Önskvärd personalfördelning i framtiden**

I denna fråga fanns det väldigt delade meningar om vad som var önskvärt. En svarande ansåg att all personal bör vara anställd på företaget för att det enligt honom gav flera fördelar. Han ansåg att inhyrd personal skapade stort missnöje bland yrkesarbetarna som var anställda på företaget. Detta medför att mycket tid och energi går åt till att visa sitt missnöje istället för att utföra yrkesuppgifter. Enligt honom kan yrkesarbetarna på ett bygge ses som ett fotbollslag, det blir svårt att få ett fungerande lag om flera spelare byts ut och ersätts med nya titt som tätt.

Merparten av de svarande tycker dock att de bästa vore att ha en bas av eget anställda yrkesarbetare och för att jämna ut konjunkturtoppar använda sig av inhyrd personal. Detta beror på att det är känsligt att blanda egen personal med inhyrd personal men även att det skulle ge större trygghet till de yrkesarbetare som är anställda i företaget.

Den sista svarande ansåg att de vore önskvärt att minska den egna personalen för att öka flexibiliteten. En annan fördel med att använda sig av mindre egen personal var att det blir lättare att byta ut arbetare som inte kan samarbeta ihop. Detta kan vara ett stort problem som blir lättare att lösa med större andel inhyrd personal. En nackdel som han nämnde med denna strategi är att det fortfarande är svårt att finna personal att hyra in i Skaraborg.

## **4.2 Personal inom NCC utanför Skaraborg**

I detta avsnitt har intervjuer av platschefer utanför Skaraborg sammanställas. Syftet med dessa intervjuer är att ge en större förståelse för hur inhyrd personal har använts i andra delar av Västra Götaland. Detta kan vara till stor nytta då erfarenheten av att arbeta med inhyrd personal är betydligt större i vissa delar där. Vid dessa intervjuer har vi även frågat om tips vid användning av inhyrd personal.

### **Erfarenhet**

Alla svarande har stor erfarenhet av att arbeta med inhyrd personal och då i synnerhet utländsk.

### **Skillnad mellan inhemsk/utländsk personal**

Största skillnaden är språket men det finns även kulturella skillnader. På många ställen ute i Europa råder stora hierarkiska avstånd mellan yrkesarbetare och arbetsledning vilket det inte gör i Sverige. De svenska yrkesarbetarna är i allmänhet väldigt välutbildade vilket de utländska yrkesarbetarna ofta inte är i riktigt lika höga grad. Detta medför att de utländska yrkesarbetarna använder sig av fler egna lösningar. De svenska yrkesarbetarna jobbar ofta på ackord vilket gör att de vill slutföra momentet så fort som möjligt. De utländska yrkesarbetarna har inte samma tidstänk utan genomför momenten med så hög kvalité som möjligt utan tanke på tiden.

### **Kvalitativa skillnader egen/inhyrd personal**

Alla svarande är överens om att det beror på vilka yrkesarbetare som jämförs.

## **Fördelar med inhyrd personal**

Den största fördelen som nämnts på ett eller annat sätt av samtliga svarande är flexibiliteten. Om det är någon av de inhyrda yrkesarbetarna som inte lever upp till de förväntningar som kan krävas eller om denne inte fungerar samarbetsmässigt så är det lättare att förflytta eller byta ut denne än en egen yrkesarbetare. En eget anställd yrkesarbetare måste sysselsättas även när det råder brist på arbete vilket inte är fallet med en inhyrd arbetare. Inhyrd personal är därför ett väldigt bra hjälpmedel för att jämna ut toppar i konjunkturen och för att avlasta vid resurskrävande yrkesmoment utan att riskera att bli överbemannade.

Den inhyrda arbetskraften och då i synnerhet den utländska är väldigt flitiga. Vid raster så börjar de att arbeta igen direkt när rasten är slut vilket inte alltid de svenska yrkesarbetarna gör. Det är även lättare för arbetsledningen att styra dem då de gör som de blir tillsagda utan att klaga. Om de upptäcker att bygget ligger efter tidplanen så erbjuder de sig ofta att arbeta övertid för att komma ikapp. Övertiden medför att maskiner, verktyg, mm utnyttjas till större grad vilket även det är positivt.

## **Nackdelar med inhyrd personal**

En nackdel som har tagits upp som berör både den inhemska och utländska arbetskraften är att startsträckan blir längre eftersom gruppmedlemmarna inte känner varandra. Det tar tid för gruppen att hitta rätt samarbetsform.

Den största nackdelen när det gäller de utländska yrkesarbetarna är kommunikationen. Eftersom kommunikation är viktigt vid ett byggprojekt så kan detta bli problematiskt då endast ett fåtal kan engelska. En annan nackdel som påpekades var att de utländska yrkesarbetarna inte hade samma förmåga att producera till utsatt tid som de svenska har. De har heller inte lika stort säkerhetstänk och hittar ofta på egna lösningar på problem där svenska yrkesarbetare har fått lära sig standardlösningar som garanterat fungerar.

Eftersom de utländska yrkesarbetarna inte har riktigt samma kultur som de svenska så kan det uppstå problem vid de svenska helgdagarna. De utländska yrkesarbetarna är oftast bara i Sverige för att jobba vilket medför att de vill arbeta även under dessa dagar. Detta medför att företaget måste tillhandahålla arbetsledning även under dessa dagar vilket kan vara problematiskt.

## **Lämpliga arbetsmoment för inhyrd personal**

Inhyrd personal kan användas till i princip alla moment. Dock så är det viktigt att förmedla till bemanningsföretaget vilka arbetsmoment yrkesarbetaren ska utföra så denne kan skicka personal med rätt kompetenser. När det gäller den utländska arbetskraften så är det dock fördelaktigt att använda dessa till stora moment som t.ex. form- armering- gjutningsarbeten men även till långa serier som t.ex. fönster- köks-prefab- eller gipsmontage då dessa moment kräver mindre kommunikation. Yrkesarbetarna jobbar således mer självständigt.

## **Arbetsmoment som bör utföras av egen personal**

Moment där resultatet är viktigt för att kunden ska bli nöjd är fördelaktigt om den egna personalen utför. Till dessa moment hör bl.a. slutfinisharbeten som t.ex. listning och inredningsdetaljer. Även arbeten där yrkesarbetaren är tvungen att ta egna initiativ och hitta nya vägar är fördelaktigt om den egna personalen utför. Detta beror på att dessa yrkesarbetare vet vilka arbetsätt som förespråkas inom NCC/Sverige och vad som krävs för att kunden ska bli nöjd.

## **Önskvärd personalfördelning i framtiden**

Samtliga svarande är överens om att en egen bas med yrkesarbetare är att föredra och att konjunkturtoppar sedan bör hanteras med hjälp av inhyrd personal. Fördelningen bör anpassas så att inga egna anställda behöver friställas.

## **4.3 Beställare**

Intervjuer har genomförts med representanter från två kommuner, två privata fastighetsbolag och två offentliga fastighetsbolag. Dessa intervjuer har genomförts i syfte att få reda på attityder till inhyrd personal. En gemensam sammanställning av samtliga beställare har genomförts då det inte har varit någon större skillnad på svaren från de tre olika typerna.

### **Samarbeten med NCC**

Alla svarande har haft stort samarbete med NCC dock så är det en som inte haft så stort samarbete just i Skaraborg men planerar att ha det i framtiden.

### **Åsikt om större andel inhyrd personal skulle börja användas**

De svarande har inga problem med att mer inhyrd personal skulle börja användas. De menar på att det är slutresultatet som är av störst vikt då det är detta beställaren betalar för. Beställaren ställer krav på att arbetet utförs med rätt kvalitet, till rätt pris och överlämnas vid avtalat datum men även att regelverk följs under arbetets gång.

Så länge ovanstående krav garanteras så ser beställarna inga problem med mer inhyrd personal men det har tagits upp några funderingar:

- Kommer säkerhetsföreskrifter att följas fullt ut? Detta omfattar främst den utländska arbetskraften.
- Kommer bristande lojalitet till byggföretaget hos den inhyrda arbetskraften att påverka kvalitén?

### **Nöjdhet av att NCC idag använder sig av egen personal**

Merparten av de svarande anser att deras nöjdhet inte alls påverkas av att NCC idag använder sig av till största delen egen personal. De övriga bedömer att kvalitén blir bättre av att egen personal utför arbetet så de tycker att deras nöjdhet påverkas om endast egen personal används.

## **Allmän syn på inhyrd personal inhemsk/utländsk**

Då de flesta beställare inte är insatta i vem som utför själva arbetet så har de ingen större erfarenhet av inhyrd personal. Dom trodde däremot att det antagligen kunde bli mer problem med utländsk personal på grund av språket och olika kulturer.

## **4.4 Bemanningsföretag**

I Skaraborg verkar några av landets större bemanningsföretag. Det förekommer även en del mindre lokala bemanningsföretag. Vi valde att kontakta företagen med hjälp av e-post där vi ställde en rad frågor. Dessa behandlade bl.a. hur tillgången på yrkesarbetare ser ut hos dem nu, hur det sett ut tidigare och vad de tror om framtiden. Då svaren från de flesta företagen uteblev valde vi att ringa runt till några utvalda för att se hur det ligger till.

### **Tillgång**

Det visar sig att tillgången på inhyrd personal inte är så god i Skaraborg. Av alla som svarade så var det bara ett företag som exakt kunde tala om hur många registrerade aktivt sökande personer de hade.

Ett av bemanningsföretagen svarade att de inte arbetade med byggnadsarbetare och anledningen till detta var att Byggnads hade mycket krav, regler och synpunkter som gjorde det svårt att samarbeta. Därför valde de att inte satsa på byggnadsarbetare.

Resterande bemanningsföretag som svarade hade för närvarande inga aktivt sökande inskrivna hos sig.

Konjunkturen visade sig vara svaret till varför tillgången ser ut som det gör. Som det ser ut nu så finns det inte några arbetslösa yrkesarbetare, i alla fall inga som är registrerade hos bemanningsföretagen. Men hade det istället varit lågkonjunktur i Sverige så hade det sett annorlunda ut eller efter semestern, närmare hösten då det tenderar vara mindre att göra på byggarbetsplatserna och arbetslösheten ökar bland byggnads medlemmar.

Enligt bemanningsföretagen så har intresset av inhyrd personal ökat och tros öka än mer i framtiden.

Enligt en svarandes erfarenheter så är tillgången på personal inom byggsektorn ganska god. Allt beror på vilket krav arbetsgivaren har. Eftersom byggföretagen oftast söker ungdomlighet kombinerat med mångårig erfarenhet så anser nog byggföretagen att det råder stor brist på yrkespersonal. Ett tag tyckte den svarande att det såg mörkt ut med tillväxten inom bygg, men efter kontakt med fler ungdomar är han lugn då allt tyder på att byggprogrammen åter börjar bli populära.

### **Tillväxt**

En fråga vi ställt oss är hur tillväxten på byggnadsarbetare ser ut i framtiden. Enligt de som svarat så anser de att tillväxten är god då byggprogrammen åter blivit populära bland ungdomarna och att det skulle innebära att fler skriver in sig hos ett bemanningsföretag.

## 4.5 Specialistföretag

För att ta reda på hur många specialistföretag det finns i Skaraborg valde vi att kontakta Sveriges Byggindustrier och Byggnads. Det visar sig att det finns ca 300 företag som motsvara vår förfrågan om specialistföretag. Till specialist företag räknar vi undertak, stomme, gipps, betong, armerare och snickeriarbete.

Det som framkommit i vår undersökning är att det är sämre tillgång på firmor som specialiserat sig på undertak, enligt byggnads så är det bara två företag i Skaraborg som motsvara vår förfrågning på undertak och ca 300 på resterande moment.

När det gäller stommar så är det en produkt som hela arbetet köps in, produkt och montering. Enligt våra intervjuer så framkommer det att stommar kan räknas till ett U/E arbete och att det är vanligt att det köps från andra länder och därmed så är det utländsk personal som kommer och monterar stommen.

Inom betongarbeten finns det mängder av firmor i Skaraborg som sysslar med håltagning, sågning, armering och gjutning. Detta är även det jobb som i stor del görs av utländsk arbetskraft och inhyrd personal då det är resurskrävande att göra större gjutningar. Ett bemanningsföretag som t.ex. Adecco skulle inte ha några problem att finna lämplig personal till dessa arbetsmoment.

Gipsmontage förekommer bland de flesta småföretag. Det är ett jobb som anses vara ganska lätt och investeringskostnader är små för att utföra arbetet. Det går relativt fort att utföra.

## 5 Analys av intervjuer

I detta kapitel kommer vi att analysera de svar vi har fått från intervjuerna. Här kommer även våra intryck från intervjuerna att vävas in.

### 5.1 Personal inom NCC

Eftersom flera av de svarande i Skaraborg har liten erfarenhet av att arbeta med inhyrd personal anser vi att detta resultat är något mindre tillförlitligt än resultatet med de svarande utanför Skaraborg där alla hade stor erfarenhet av inhyrd personal. Därför kommer analysen av stycken med mer allmän karaktär att baseras med större vikt vid det senare intervjuresultatet. Resultatet från de svarande inom Skaraborg kan dock ändå anses ge en relativt bra bild av verkligheten då samtliga svarande har stor erfarenhet av att arbeta med så kallad ”inlånad personal”. Frågor som är mer specifika för lokala förhållanden inom Skaraborg kommer därför att baseras mer på intervjuresultatet med de svarande inom Skaraborg. Den största skillnaden mellan inhyrd och inlånad personal är att inlånad personal är anställda vid ett annat byggföretag istället för på ett bemanningsföretag. Det kan även konstateras att den inhyrda personalen i regel består av en större andel utländsk arbetskraft än vad den inlånade gör. Detta beror framförallt på att tillgången på duktiga yrkesarbetare i Sverige för närvarande är mycket låg. De utländska yrkesarbetarna har därför blivit allt vanligare i den svenska byggindustrin. Med tanke på detta så kommer analysen av den inhyrda arbetskraften främsta att fokusera på de utländska yrkesarbetarna, eftersom det i stort sett saknas inhemska yrkesarbetare för inhyrning.

Den mest väsentliga skillnaden mellan utländsk och inhemsk personal är kommunikationen. Samtliga svarande ansåg att detta var ett problem men det rådde delade meningar om hur stort problemet var. Med en plan för hur kommunikationen ska fungera och att de utländska yrkesarbetarna rekryteras med omtanke kan detta problem minskas. Några andra viktiga punkter som företag som ska hyra in yrkesarbetare bör planera för är att det antagligen kommer att krävas mer arbetsledning med utländska yrkesarbetare. Dels på grund av kulturella skillnader och dels för att de utländska yrkesarbetarna i många fall inte besitter riktigt lika hög kunskapsnivå som de inhemska. Med kulturella skillnader menas bland annat att de utländska yrkesarbetarna i stor utsträckning inte delar våra högtider. Detta medför att de ofta inte är intresserade av att vara lediga under röda dagar vilket gör att företaget måste tillhandahålla arbetsledning även under dessa dagar. De utländska yrkesarbetarna är ofta i Sverige endast för att arbeta vilket medför att de många gånger tycker att en arbetsvecka på 40 timmar är alldeles för lite. Större delen av de inhyrda yrkesarbetarna saknar erfarenhet av att arbeta efter ackordsystemet vilket kan leda till att det kan vara svårt att få dem att slutföra arbeten till en utsatt tid.

De inhyrda yrkesarbetarna kan i princip utföra vilka arbetsmoment som helst men det finns vissa som lämpar sig bättre för att arbetet ska flyta på bra. Gemensamt för många av dessa arbetsmoment är att de är relativt enkla men även arbetsmoment som är resurskrävande i form av arbetstimmar. Även arbetsmoment som inte kräver så mycket instruktioner som t.ex. montagearbeten eller serier. Om de inhyrda yrkesarbetarna ska utföra mer komplicerade arbetsmoment bör uppdragsgivaren räkna med att det krävs mer arbetsledning. Detta beror på att de inhyrda yrkesarbetarna har

en större benägenhet av att använda sig av egenkomponerade lösningar vilket ofta inte är fördelaktigt. De eget anställda yrkesarbetarna har oftast en standardlösning på många av dessa arbetsmoment som är i enighet med företagets sätt att arbeta på.

Den främsta fördelen med inhyrd personal är flexibiliteten. Dels blir det betydligt lättare att justera personalstyrkan efter behov både på kort och på lång sikt, men även att individer som av någon anledning inte passar in kan bytas ut. Detta kan t.ex. bero på personkemi eller fel kompetens vid aktuellt arbetsmoment. Denna flexibilitet är en stor fördel i planeringsarbetet. En annan fördel med inhyrd personal och då i synnerhet utländska yrkesarbetare är att det finns större möjlighet till högre utnyttjandegrad av maskiner, verktyg, mm då dessa ofta vill arbeta övertid. Nackdelen är att varje gång som yrkesarbetare hyrs in så är startsträckan längre eftersom det tar tid för arbetsledningen och yrkesarbetarna att hitta ett fungerande samarbete. Detta problem skulle kunna minskas om företaget hade ett nära samarbete med bemanningsföretaget som gör att samma yrkesarbetare återkommer. Det är även problematiskt att blanda egen och inhyrd personal då det ofta skapar missnöje bland den egna personalen men även att det är svårt att blanda olika lönesystem, t.ex. så kan inte den egna personalen ha ackordslön medan den inhyrda personalen har timlön.

Moment där det är fördelaktigt att använda den egna personalen är vid extra viktiga arbetsmoment. Dels när det gäller ur teknisk aspekt men även ur förtroendeaspekt. Detta beror på att företaget ofta vet vilket resultat som kan förväntas av en egen yrkesarbetare.

I framtiden är det önskvärt att personalfördelningen består av en bas av egen personal och att arbetstoppar jämnas ut med hjälp av inhyrd personal. Detta kan dock vara svårt att genomföra då det kan vara besvärligt att blanda egen och inhyrd personal.

## **5.2 Beställare**

Så länge kvalitén på det utförda arbetet kan garanteras så har inte beställarna några synpunkter på om inhyrd personal används. Dock så kommer brister att påpekas om kvalitén inte kan garanteras vilket skulle kunna skada NCC:s anseende.

## **5.3 Bemanningsföretag**

För tillfället finns nästan ingen inhemsk personal att hyra in via bemanningsföretag. Detta beror på att konjunkturen ser ut som den gör just nu. Däremot så kan vissa bemanningsföretag erbjuda utländsk arbetskraft.

Bemanningsföretagen ser att efterfrågan på inhyrd personal har ökat och att det i framtiden kommer att finnas fler yrkesarbetare inskrivna hos dem. Detta kommer då till största del bestå av arbetslösa ungdomar från gymnasiernas byggprogram som kommer att sakna arbetslivserfarenhet.

Vi tror att anledningen att så få har svarat på våra förfrågningar beror på att de flesta inte har yrkesfolk så som snickare inskrivna hos sig utan att det mest består av industriarbetare. Bemanningsföretagen jobbar inte med byggarbetare då det är problem att samarbeta med facken.



Även vi har förstått att tillväxten är god i Skaraborg och övriga landet inom byggprogrammen men att det just är erfaren personal som det råder stor brist på. De 7000 elever som Byggnads skriver om har vi inte sett till i Skaraborg. Men som nyexaminerad så räknas de inte som yrkesmän utan som lärling och således söker de en lärlingsplats i första hand.

Personalbrist på byggföretagen gör att efterfrågan på yrkesarbetare bland bemanningsföretagen ökar.

## **5.4 Specialistföretag**

I Skaraborg finns det många företag som har specialiserat sig inom framförallt betongarbeten. Inom undertaksmontering så verkar det vara betydligt färre firmor som specialiserat sig på just detta moment, det finns bara två firmor i Skaraborg som har hängavtal med Byggnads. Stommar verkar NCC ha bra kol på och verkar även vara en produkt som köps in och då passar man på att köpa in hela tjänsten med produkt och montering.

Vad gäller gipsmontering så är det ett jobb som de flesta byggföretag kan utföra, det gäller bara att jobba ihop sig i laget för att det ska flyta på bra.

## **6 Slutsatser och rekommendationer**

I detta kapitel kommer vi att redovisa de slutsatser som vi har kommit fram till. Vi går även igenom en del problem som framkommit och förslag till lösningar för att åstadkomma en lyckad förändring.

### **6.1 Slutsatser**

#### **Resurstillgång och efterfrågan**

Att det råder brist på erfarna yrkesarbetare råder det inga tvivel om. Som det ser ut nu så saknas det ett flertal kvalificerade yrkesarbetare i Skaraborg, inte bara hos NCC. Även på bemanningsföretagen råder det brist på yrkesarbetare i Skaraborg. Därmed är det inte sagt att det inte finns personal, t.ex. finns det många lärlingar som vill ha jobb men det finns en gräns för hur många lärlingar ett företag klarar av.

#### **Användning av inhyrd personal**

Den främsta anledningen för NCC i Skaraborg att hyra in personal bör vara för att jämna ut konjunkturtoppar och avlasta den egna personalen vid resurskrävande moment. Den inhyrda personalen kan användas till i stort sett alla arbetsmoment men det är fördelaktigt att använda dessa till relativt enkla arbetsmoment för att de ska vara mer självgående. Arbetsmoment som dock bör utföras av den egna personalen är arbetsmoment som utförs nära kund och sådana som är särskilt viktiga för slutprodukten, både visuellt och byggtekniskt.

#### **Attityder till inhyrd personal**

Bland NCC:s egna tjänstemän så ser de flesta inga större problem med att hyra in personal utan snarare som en tillgång som kan vara uppskattad då det är som mest att göra. Det viktiga är att göra den egna personalen införstådd med att detta görs för att kunna trygga fortsatta jobb i framtiden.

Bland beställare så rådde också en positiv mening i frågan om inhyrd personal. Beställare har inte några invändningar om vem som gör jobbet bara det blir fackmannamässigt utfört.

Problemet för NCC är inte om man ska våga använda sig av en större andel inhyrd personal utan hur man ska få tag på personal att hyra. Så som vi ser det så får NCC vara inställda på att fylla behovet med hjälp av utländska yrkesarbetare.

### **6.2 Rekommendationer för en lyckad förändring**

För att få en så lyckad förändring som möjligt så bör en förändringsplan utarbetas innan förändringen startar. Detta görs förslagsvis med hjälp av John Kotters förändringsmodell. Under studien så har vi identifierat flera problem som NCC i Skaraborg bör fundera på för att underlätta förändringsarbetet. Dessa svårigheter är beskrivna nedan.

## **6.2.1 Identifierade problemområden**

### **Missnöje bland de egna yrkesarbetarna**

Ett visst missnöje och motstånd bland de egna yrkesarbetarna kan NCC få räkna med eftersom den allmänna uppfattningen bland yrkesarbetare är förhållandevis negativ till framförallt utländsk personal. Detta kan ha många orsaker men ofta beror det på ovisshet om vad de inhyrda yrkesarbetarna har för syfte och uppgift men även rädsla för att förlora jobbet till förmån för de inhyrda yrkesarbetarna. För att minska dessa orosmoln bör arbetsledningen vara tydlig med vilket syfte de inhyrda yrkesarbetarna har. Kan arbetsledningen få de egna yrkesarbetarna att förstå att det handlar om att utjämna konjunkturtoppar och avlasta vid arbetskrävande moment så är mycket vunnet. Sedan så är det bra om det går att minska känslan av "vi och dem" mellan de egna och de inhyrda yrkesarbetarna. För att åstadkomma detta så är det viktigt med aktiviteter där de egna och de inhyrda yrkesarbetarna lär känna varandra. Förslag på en sådan aktivitet är teambuilding.

### **Extra arbetsledning**

Detta gäller främst de utländska yrkesarbetarna men kan även till viss del omfatta de inhemska yrkesarbetarna. Detta beror på kulturella skillnader men även på att de utländska yrkesarbetarna ofta vill ha en längre arbetsvecka än de 40 timmarna som är vanligt i Sverige. De utländska yrkesarbetarna använder sig mer frekvent av egna lösningar vilket inte är så önskvärt i Sverige vilket kräver större efterkontroll. För att lösa detta får NCC helt enkelt planera för att det behövs mer arbetsledning. Ett sätt att lösa arbetsledarfrågan under svenska helgdagar och övrig tid som de utländska yrkesarbetarna vill arbeta extra är att även hyra in en utländsk arbetsledare som är delaktig i ledningsarbetet.

### **Tillgången på personal att hyra in**

Då det verkar vara stor brist på personal att hyra in i Skaraborg så bör NCC i Skaraborg titta på hur man gör i storstäderna och kanske fundera ut moment i jobben då det skulle fungera med utländsk personal. Försöka att få en fungerande sammanhållning i gruppen för att vid framtida jobb kunna ha som önskemål hos bemanningsföretaget att få in samma personal.

### **Kommunikationen med den utländska personalen**

Kommunikationen har av många ansetts som det största hindret när utländsk personal hyrs in. Detta beror på att flera av de utländska yrkesarbetarna varken kan svenska eller engelska. Detta gör att ett system för hur kommunikationen ska fungera bör tas fram. En del av systemet skulle kunna vara att en lathund med facktermer utvecklas. Facktermerna ska vara formulerade på svenska, engelska och de utländska arbetarnas modersmål. En genomgång av lathunden bör vara inplanerad i början av bygget. Möjligheten att få utländska arbetare som kan engelska bör undersökas innan bygget. NCC skulle även kunna erbjuda de egna anställda engelskakurser för att öka möjligheten till kommunikation.

## Lönesystemet

Ackorden är det största problemet till att få ett så smidigt samarbete mellan inhyrd personal och egen personal. Det som framgår i intervjuerna är att ackorden ställer till problem. Yrkesarbetarna vill inte splittra sina inkörda lag med inhyrd personal som inte vet vad den ska göra och således drar ned tempot. Även om man satt den inhyrda personalen på att till exempel skruva gips så kan konflikter uppstå då de fasta yrkesarbetarna anser att det är ett mätbart jobb som de själva vill göra.

Enligt vår undersökning så är det svårt att blanda olika lönesystem på samma arbetsplats eftersom det kan uppstå en konflikt med Byggnads. Det kan vara fördelaktigt att låta den inhyrda personalen arbeta med timersättning istället för ackord. Detta är ett problem som vi känner är för komplext för att vi ska kunna komma med förslag till lösningar på. Detta är en fråga som NCC:s jurister får undersöka för att se vad regelverket säger.

## 6.3 Egna reflektioner

Vi kom igång ganska sent med vårt examensarbete då det tog tid att hitta handledare och komma fram till vilket ämne vi skulle behandla. När frågeställningarna väl var klara så gick det fort att få ihop ett intervjuunderlag. Vi hade inte några större problem med att få personer att ställa upp på våra intervjuer vilket vi var glada för.

Om vi tittar tillbaks på arbetet så hade det nog varit bra om vi hade haft en klarare bild från början om vad arbetet skulle resultera i istället för att det har vuxit fram under tiden. Vi är dock ändå nöjda med det resultat som vi har kommit fram till. Vi tror att NCC Skaraborg skulle kunna få användning för vårt arbete om de beslutar sig för att använda sig av inhyrd personal.

Under arbetets gång så har vi fått träffa flera olika aktörer inom byggbranschen vilket både har varit intressant och lärorikt. Detta har resulterat i en större förståelse för byggbranschens olika delar hos oss.

## 7 Referenser

### Litteratur

Ekholm, M., Fransson, A. (1992): *Praktisk intervjuteknik*. Graphic Systems AB, Göteborg.

Bell, J. (2000): *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.

Bolman, L. och Deal, T. (2005): *Ny perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur, tredje upplagan, Göteborg.

### Elektroniska källor

Byggavtalet (2010)

[http://publikationer.bygg.org/Images/Info/426/Byggavtalet\\_2010.pdf](http://publikationer.bygg.org/Images/Info/426/Byggavtalet_2010.pdf) (2011-05-19)

Byggnads (2011)

<http://www.byggnads.se/> (2011-05-13)

Gustafsson, S och Hansson, K (2005): Utländsk arbetskraft i svensk byggsektor

<http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/7210.pdf>

NCC (2011)

<http://www.ncc.se/> (2011-05-09)

Sveriges byggindustrier (2008): Vad kostar ackorden?

<http://www.bygg.org/UserFiles/Files/Publikationer/0810%20Vad%20kostar%20ackorden.pdf> (2012-05-24)

Sveriges byggindustrier (2011)

<http://www.bygg.org/> (2011- 05-12)

## 8 Bilagor

## Bilaga 1.

# Intervjufrågor

---

### Intervjufrågor till NCC personal

Vad har du för erfarenhet att arbeta med inhyrd personal?

Tycker du att det är någon skillnad mellan inhemsk respektive utländsk inhyrd personal?

Tycker du att kvalitén skiljer sig mellan arbeten som är utförda av egen respektive inhyrd personal?

Vad ser du för fördelar med inhyrd personal?

Vad ser du för nackdelar med inhyrd personal?

Vid vilka arbetsmoment är det mest inhyrd personal som utför arbetet?

Vilka arbetsmoment tycker du lämpar sig bäst att utföras av inhyrd personal?

Vilka arbetsmoment ser du helst att NCC:s egna personal ska utföra?

Tycker du att ni har tillräckligt med egen personal som det ser ut nu?

Hur mycket egen personal tycker du att NCC bör ha i framtiden?

Vad skulle du tycka om NCC skulle börja använda större andel inhyrd personal i framtiden?

Hur skulle du vilja att samarbetet mellan inhyrd personal och NCC anställda såg ut?

### Intervjufrågor till beställare

Vilka samarbeten har ni haft med NCC?

Vad skulle du tycka om NCC skulle börja använda större andel inhyrd personal i framtiden?

Vet du om det har använts inhyrd personal på något av era projekt?

Påverkas din nöjdhet av NCC idag av att NCC utför sitt arbete med egen personal?

Din allmänna syn på inhyrd personal svensk/utländsk

## **Intervjufrågor till bemanningsföretag**

Hur ser tillgången på byggarbetare ut i Skaraborg? Snickare, murare, betongarbetare

Hur har tillgången sett ut tidigare?

Hur tror ni att tillgången