



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 hp

Att motivera medarbetare på distans

– Vad en chef kan göra för att motivera medarbetare i ett bemanningsföretag

Examensarbete i företagsekonomi,
Kandidatexamen - Organisation

Vårterminen 2014

Författare: Maria Andrésen
Författare: Michaela Gunnarsson

Handledare: Bengt Kjellén
Examinator: Anna-Karin Olsson

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, kandidatexamen - Organisation, 15 högskolepoäng
vårterminen 2014

Titel: Att motivera medarbetare på distans
Författare: Maria Andrésson & Michaela Gunnarsson

Anställning hos ett bemanningsföretag innebär ofta en komplexitet på grund av tre-partsrelationen mellan bemanningsföretaget, konsulten och kundföretaget. Det kan därför bidra till att det uppstår motivationsproblem och förvirring om hur konsultcheferna ska gå tillväga för att motivera sina konsulter. Då ett bemanningsföretag har en distans och begränsad närvaro till konsulterna uppstår svårigheter med att skapa nära relationer. Vilket i sin tur medför att bemanningsföretagets chefer har en betydligt svårare uppgift att motivera sina konsulter, i jämförelse med ett mer traditionellt företag.

Syftet med studien var att undersöka vilka motivationsfaktorer konsulter i ett bemanningsföretag ser som motiverande, samt hur konsultcheferna kan gå till väga för att skapa motivation hos sina medarbetare, trots distansen dem emellan. För att uppnå syftet undersöktes problemet kvalitativt, genom intervjuer och en enkätundersökning. Det utfördes sju intervjuer, två med konsultchefer och övriga med konsulter från bemanningsföretaget.

I teoridelen användes fyra motivationsteorier; Maslows behovshierarki, Vrooms förväntansteori, Hertzbergs två-faktor teori samt McGregors teori X & Y. Dessutom togs teorier rörande ledarskap på distans, samt tillvägagångssätt för att motivera på distans upp. Dessa teorier har utgjort en grund för insamling av empiri och tolkning av det färdiga resultatet, vilket uppvisar att motivationsfaktorerna skiljer sig en aning från vad motivationsteorierna visar. Samtidigt visar resultatet på att tillvägagångssätten bör användas för att motivera konsulter på distans, bygger på nära relationer och möjlighet till utveckling.

Det som framkom av studien var att de faktorer som skapar högst motivation hos konsulter, vilket är anställda hos ett bemanningsföretag var; rättvisa arbetsvillkor, utvecklingsmöjligheter, bekräftelse/ feedback, goda resultat på prestationer, belöningar, ansvar, arbetsuppgiftens utformning/ karaktär, lön samt relation till kollegor. Samtidigt visar resultatet på att de tillvägagångssätt som var mest tillfredsställande vid motivationsskapande på distans var; *relationsskapande* aktiviteter, kontinuerlig *kommunikation* samt *utbildning*.

Abstract

Degree Project, Business Administration, Bachelor, 15 HE credits, spring term 2014.

Title: Motivating employees at a distance
Authors: Maria Andrésson & Michaela Gunnarsson

Employment with a temporary work agency often involves a complexity because of the three-party relationship between the agency, the consultant and the client company. It can therefore contribute to the emergence of motivation problems and confusion about how managers should proceed to motivate their consultants. As a temporary work agency has a distance and limited attendance to the consultants, difficulties with creating close relationships arise. Which in turn means that the staffing company's managers have a far more difficult task to motivate its consultants, in comparison to more traditional businesses.

The purpose of this study was to examine which motivational factors consultants in a temporary work agency see as motivating, and how the consultant managers can create motivation among their employees, despite the distance between them. To achieve the purpose the problem was examined with qualitative methods, through interviews and a questionnaire. Seven interviews were conducted, two with consulting managers and the others with consultants from the temporary work agency.

In the theoretical part, four motivation theories were used; Maslow's hierarchy of needs, Vroom's expectancy theory, Herzberg's two factor theory and McGregor's theory X & Y. In addition, theories concerning leadership at a distance, and approaches to motivating at a distance were also consulted. This has formed the basis for the collection of empirical data and the interpretation of the final result, which shows that motivational factors differ slightly from what the motivation theories show. Meanwhile, the result shows that the approaches that should be used to motivate consultants at a distance, are based on close relationships and opportunities for development.

The conclusions of the study were that the factors that create maximum motivation of consultants, which are employed by an temporary work agency are; fair working conditions, development opportunities, confirmation/feedback, good results on performance, rewards, responsibility, work task design, salary and relationship with colleagues. Meanwhile, the result shows that the approaches that were the most satisfying when motivating at a distance are; *relationship-building* activities, continuous *communication*, and *education*.

Förord

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till det bemanningsföretag som ställt upp och medverkat i studien. Utan deras medverkan hade studien ej varit möjlig att genomföra. Utöver detta skulle vi vilja rikta ett stort tack till vår handledare Bengt Kjellén samt vår examinator Anna-Karin Olsson för deras stöd och råd under uppsatsprocessen.

Dessutom skulle vi vilja rikta ett stort tack till de opponenter som granskat vår studie och gett oss nya infallsvinklar, gällande utförande och utformning längst vägen.

Maria Andrésson & Michaela Gunnarsson

Trollhättan 2014-06-08

Innehållsförteckning

1	<u>INTRODUKTION</u>	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION	2
1.3	FORSKNINGSFRÅGA	3
1.4	SYFTE	4
2	<u>METOD</u>	5
2.1	VETENSKAPLIGT SYNSÄTT	5
2.2	UNDERSÖKNINGSANSATS	5
2.3	URVAL	6
2.4	DATAINSAMLING	7
2.4.1	INTERVJU	8
2.4.2	ENKÄT	8
2.4.3	FORSKNINGSETIK	9
2.5	TOLKNINGSMETOD	10
2.6	TILLFÖRLITLIGHET	11
2.7	ÖVERFÖRBARHET OCH PÅLITLIGHET	11
3	<u>TEORETISK REFERENSRAM</u>	13
3.1	VAL AV INSAMLAD TEORI	13
3.1.1	MOTIVERING TILL VAL AV TEORI SAMT OMFATTNING	13
3.2	MOTIVATION	14
3.3	INRE OCH YTTRE MOTIVATIONSFAKTORER	15
3.3.1	MASLOWS BEHOVSHIERARKI	15
3.3.2	VROOMS FÖRVÄNTASTEORI	17
3.3.3	HERTZBERGS TVÅ-FAKTORS TEORI	18
3.3.4	MCGREGORS TEORI X & Y	19
3.4	LEDARSKAP PÅ DISTANS	21
3.5	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FÖR ATT MOTIVERA PÅ DISTANS	22
3.6	TOLKNINGSMODELL	23
4	<u>EMPIRI</u>	24
4.1	PRESENTATION AV BEMANNINGSBRANSCHEN OCH RESPONDENTER	24
4.1.1	EMPIRIAVSNITTETS STRUKTUR	24
4.2	MOTIVATION HOS BEMANNINGSKONSULTER	25
4.2.1	FAKTORER SOM ÄR MOTIVERANDE FÖR EN BEMANNINGSKONSULT	26
4.2.2	VARIATION HOS RESPONDENTERNA KOPPLAT TILL UPPLEVD MOTIVATION	29
4.3	LEDARSKAP PÅ DISTANS	30
4.4	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FÖR ATT SKAPA MOTIVATION PÅ DISTANS	32
4.4.1	RELATIONSSKAPANDE	32
4.4.2	KOMMUNIKATION	34
4.4.3	UTBILDNING	35
4.5	SAMMANFATTNING AV EMPIRI	36
5	<u>DISKUSSION OCH TOLKNING</u>	37
5.1	MOTIVATION	37
5.2	INRE OCH YTTRE MOTIVATIONSFAKTORER	37
5.2.1	MASLOWS BEHOVSHIERARKI	38

5.2.2	VROOMS FÖRVÄNTANSTEORI	39
5.2.3	HERTZBERGS TVÅ-FAKTORSTEORI.....	40
5.2.4	MCGREGORS TEORI X & Y	41
5.3	LEDARSKAP PÅ DISTANS.....	42
5.4	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FÖR ATT MOTIVERA PÅ DISTANS.....	43
5.4.1	RELATIONSSKAPANDE.....	44
5.4.2	KOMMUNIKATION	44
5.4.3	UTBILDNING.....	45

6 SLUTSATS.....46

6.1	STUDIENS SLUTSATSER.....	46
6.1.1	REKOMMENDATIONER TILL BEMANNINGSFÖRETAGET	47

7 SLUTORD.....48

7.1	REFLEKTIONER ÖVER STUDIENS GENOMFÖRANDE.....	48
7.1.1	STUDIENS BIDRAG	48
7.1.2	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	49

KÄLLFÖRTECKNING.....50

BILAGOR I

BILAGA 1-	INTERVJUGUIDE KONSULTER.....	I
BILAGA 2-	INTERVJUGUIDE KONSULTCHEF.....	III
BILAGA 3-	INTRODUKTIONSTEXT SAMT ENKÄTUNDERSÖKNING	IV
BILAGA 4 -	SAMMANSTÄLLNING ENKÄTSVAR MOTIVATIONSFAKTORER.....	X
BILAGA 5 -	KORSTABULERING.....	I

FIGURFÖRTECKNING:

FIGUR 1.	MASLOWS BEHOVSHIERARKI	16
FIGUR 2.	MASLOWS OCH STEPHENS BEHOVSHIERARKI I EN ARBETSKONTEXT	17
FIGUR 3.	VROOMS FÖRVÄNTANSTEORI	18
FIGUR 4.	HERTZBERGS TVÅ-FAKTORSTEORI	19
FIGUR 5.	MCGREGORS TEORI X & Y	21
FIGUR 6.	TOLKNINGSMODELL	23
FIGUR 7.	TABELL ÖVER MOTIVATIONSFAKTORER HOS KONSULTER	29

1 Introduktion

I det inledande kapitlet ges en överblick över studiens bakgrund och varför det är intressant att studera. Därefter diskuteras det identifierade problemet och slutligen presenteras forskningsfrågorna samt studiens syfte.

1.1 Bakgrund

Begreppet motivation kommer från ordet motiv som står för drivkrafterna bakom en individs avsiktliga handlingar och beteenden (Aronsson et al., 2012). Psykologer och beteendevetare har länge visat ett intresse för förhållandet mellan människor och deras arbete, samt vad som krävs för att motivera medarbetare i en organisation (Wiley, 1995).

Att medarbetare känner sig motiverade i arbetet kan vara avgörande av flera olika anledningar, exempelvis när en organisation vill nå uppsatta mål (Ramall, 2012). Om individen ser nytta med sina prestationer, kommer den att känna ökad motivation och förbättra sina arbetsprestationer. En motiverad medarbetare kommer vara delaktig i att utveckla arbetet, och bidra till att arbetsuppgifterna blir utförda med rätt kvalitet, samt i rätt tid. Därför är motivation en viktig faktor i en organisation (Whiteley, 2002).

Genom tidigare arbetslivserfarenhet har vi upplevt att motivation är en viktig aspekt, för att medarbetare i en organisation ska prestera bra, och känna tillfredsställelse till arbetet, vilket även Ramall (2012) och Whiteley (2002) påpekar. Därav har intresset för vad som påverkar om en individ känner motivation till ett arbete eller inte väckts. En bransch där motivation kan vara av särskild stor vikt är inom bemanningsbranschen.

Bemanningsbranschen, vilket är en relativt ny bransch, arbetar med personaluthyrning, rekrytering, personalentreprenad samt jobbförmedling. Branschen beskrivs erbjuda kunder, samt medarbetare, stor flexibilitet och trygghet (Bemanningsföretagen, 2014b). Det går därmed påstå att de fungerar som en förmedlare mellan de egna medarbetarna, vilket benämns som konsulter i studien, och de kundföretag de säljer tjänsten till.

Detta sätt att arbeta innebär en trepartsrelation mellan bemanningsföretaget, kundföretaget och de anställda konsulterna, eftersom bemanningsföretaget bygger sin verksamhet på konsulternas kompetens och prestation hos kundföretaget. Av den anledningen spelar motivationen en viktig roll, då deras konsulter arbetar på olika företag, under varierade tidpunkter samt med olika arbetsuppgifter (Olofsdotter, 2008).

I dagens samhälle anlitas bemanningsföretag av alla typer av företag och organisationer, vilka har behov av att hyra in tillfällig personal. Grunden för bemanningsföretagens verksamhet är att erbjuda kunden tillgång till rätt kompetens, vid rätt tillfälle, för att möjliggöra effektiva verksamheter. År 2012 uppgavs att 1,3 procent av den sysselsatta befolkningen i Sverige arbetade inom bemanningsbranschen, vilket motsvarade 135 000 personer, och visar på att det är en väl fungerande del av den svenska arbetsmarknaden (Bemanningsföretagen, 2014a).

Att vi har valt att studera motivation utifrån ett bemanningsföretag, beror på att vi tidigare varit i kontakt med bemanningsbranschen, och upplevt den situation vi har problematiserat i vår studie. Vi tror att många individer, vilka är anställda i ett bemanningsföretag, upplever samma problematik som vi har identifierat, vilket gör det värt att genomföra studien inom denna bransch.

De som kan ha intresse för vår studie är framförallt det bemanningsföretag vi gör studien hos, men även andra företag inom samma bransch. Vi kan även se att branscher, vilka saknar en fast arbetsplats, kan ha nytta av studien. Här syftar vi på exempelvis konsulter, snickare m.m. Dock är det svårt att generalisera resultat från ett företag till ett annat, och bör därför tas i beaktning.

Det bidrag vi vill generera med vår studie är en tydligare bild av vad som motiverar medarbetare i en organisation, vars anställda inte befinner sig på samma arbetsplats som cheferna, samt hur cheferna ska gå tillväga för att uppnå motivation hos sina medarbetare.

1.2 Problemdiskussion

Bemanningsbranschen beskrivs vara en bransch med stor flexibilitet och trygghet i positiv bemärkelse (Bemanningsföretagen, 2014c). Men av egna erfarenheter vet vi att det kan vara svårt att känna trygghet i sitt arbete, då det saknas en fast punkt i tillvaron och arbetsuppgifterna samt medarbetare ständigt växlar. Det kan därmed leda till att individen har svårt att känna motivation gentemot arbetet. Alla organisationer önskar motiverade anställda som presterar ett gott resultat (Aronsson et al., 2012). Vad är det bemanningsföretaget kan göra för att motivera sina anställda, trots distansen mellan chefen och medarbetaren då de befinner sig på olika arbetsplatser?

Det finns många teorier om hur de anställda motiveras, därför är det inte självklart att en och samma teori kan användas på alla anställda, vid alla typer av situationer (Fleur, 2014; Aronsson et al., 2012). För att skapa en långsiktig motivation på arbetsplatsen krävs det mer än materiella belöningar, då dessa tenderar att förlora betydelse med tiden (Fleur, 2014).

”I grund och botten vill människor bli sedda. Därför är social bekräftelse det kanske viktigaste verktyget för en chef som vill öka medarbetarnas motivation. Det gäller bara att inte ge beröm enbart för berömmets skull. Bekräftelsen, eller den positiva förstärkningen som allt fler kallar den, måste vara relevant för den enskilda medarbetaren” (Fleur, 2014).

Det råder hård konkurrens bland bemanningsföretag på arbetsmarknaden, därför är goda kundrelationer oerhört viktigt. På grund av detta ökar vikten av goda prestationer hos konsulterna och bemanningsföretagets förmåga att motivera sina konsulter. Som tidigare nämnts finns det flera olika typer av teorier kopplade till motivation och därigenom ett brett urval att välja mellan då motivation studeras. Problemet uppstår i att finna rätt motivationsfaktor samt ledarstil för att garantera att en konsult presterar sitt yttersta, och att kundföretaget är nöjda (Ekstedt & Wolvén, 2004).

Anställning hos bemanningsföretag innebär en komplexitet på grund av trepartsrelationen och distansen, vilket därmed kan bidra till att det uppstår motivationsproblem och förvirring om vem som kan/ska motivera konsulterna. Då ett bemanningsföretag har en distans och begränsad närvaro till konsulterna, saknas därför möjligheten till att direkt påverka deras dagliga arbetsuppgifter (Olofsdotter, 2008).

Antonakis och Atwater (2002) påpekar även att distansen mellan ledare och efterföljare ofta medför svårigheter med att skapa nära relationer. Vårt antagande av detta är att bemanningsföretagets chefer har en betydligt svårare uppgift att motivera sina konsulter, i jämförelse med mer traditionella företag. Men om bemanningsföretaget användes sig av rätt tillvägagångssätt kan det resultera i motiverade konsulter, som i sin tur medför fler uppdrag och en ökad vinst för bemanningsföretaget.

Med anledning av ovanstående argument anser vi det viktigt att belysa hur ett bemanningsföretag kan motivera sina konsulter på ett fördelaktigt sätt, trots den distans som finns mellan dem. Genom denna kvalitativa studie vill vi därigenom kunna bidra till en djupare förståelse av vad som är viktiga motivationsfaktorer hos konsulter i ett bemanningsföretag, samt vilka tillvägagångssätt konsultcheferna kan använda sig av för att bidra till ökad motivation.

1.3 Forskningsfråga

- Vilka faktorer ser konsulter i ett bemanningsföretag som motiverande?
- Vilka tillvägagångssätt kan konsultcheferna använda sig av för att motivera sina konsulter, oberoende av den distans som finns dem emellan?

1.4 Syfte

Med denna studie är syftet att kvalitativt undersöka vilka motivationsfaktorer konsulter i ett bemanningsföretag ser som motiverande, samt hur konsultcheferna kan gå till väga för att skapa motivation hos sina medarbetare, trots distansen dem emellan.

2 Metod

I följande kapitel ges en redogörelse för studiens vetenskapliga tillvägagångssätt. Vidare kommer även en förklaring angående tillvägagångssätt vid datainsamling, tolkningsmetod, källkritik samt tillförlitlighet och överförbarhet presenteras.

2.1 Vetenskapligt synsätt

I studien har vi valt att använda oss av ett hermeneutiskt synsätt. Hermeneutik innebär tolkningslära och har blivit en vetenskaplig riktning, vilket går ut på att studera, tolka och försöka förstå grunderna i den mänskliga existensen. Motsatsen till hermeneutiken sägs vara positivismen, vilket härstammar från naturvetenskapen, och grundar sig i att försöka finna absolut sanning samt tillförlitlig kunskap (Patel & Davidson 2011).

Eftersom motivation är ett svårdefinierat begrepp, ansåg vi att det hermeneutiska synsättet vara av vikt för vår studie. För oss innebär det hermeneutiska synsättet att vi får möjlighet att tolka, vilket var viktigt då vi kunde göra kopplingar samt dra slutsatser gällande studiens resultat utifrån teorin. Men även jämföra våra tankegångar med de svar respondenterna gett oss vid de olika intervjutillfällena, samt genom enkätundersökningen. Det betyder att vår tolkning skall vara rimlig, och är vårt sätt att se på motivation i den kontext vi utgått ifrån. Det kan i sin tur innebära att andra individer tolkar vårt resultat på andra sätt, med detta i åtanke går det påstå att vår studie har en tolkande och kvalitativ karaktär.

2.2 Undersökningsansats

Valet av undersökningsansats för studien har varit en kvalitativ. Ett kvalitativt förhållningssätt fokuserar på hur tolkning och formning görs av individens verklighet (Backman, 2008). Utöver det kan den kvalitativa undersökningsansatsen även skapa förståelse, vilket ger forskare möjligheten att vara öppna, engagerade, samt ger en möjlighet att vara subjektiva (Patel & Davidson, 2011). Detta var viktigt, framförallt då motivationsbegreppet är svårt att kvantifiera och beskrivs vara ett socialt fenomen. Således skapade den kvalitativa undersökningen gynnsammare förutsättningar för vår studie, då vi hade möjlighet att fördjupa oss i vad som medarbetare faktiskt värdesätter i arbetet med hjälp av djupgående intervjuer.

De nackdelar som kan finnas med den kvalitativa undersökningsansatsen är att vi inte kan få lika många respondenter, som om vi använt oss av en kvantitativ ansats. Dock ansåg vi det inte som negativt, då vi önskade mer djup i studien än bredd. Genom att kvantifiera kvalitativ data via en enkätundersökning, erhöll vi ändå möjligheten att få en tydligare helhetsbild av vad en större mängd konsulter ansåg vara motiverande.

Då den kvalitativa ansatsen använts, samtidigt som vi kvantifierat kvalitativ data, har nackdelarna med ansatsen minimerats, samtidigt som vi har kunnat frambringa mer sanningsenliga svar. Detta då svaren från intervjuerna kunnat ställas mot de svar enkäten genererat, vilket gett en ökad tillförlitlighet till studien (Byman & Bell, 2013).

2.3 Urval

För att kunna besvara de forskningsfrågor vi ställt i studien valde vi att kvalitativt undersöka ämnet i ett befintligt företag. Vi valde att enbart fokusera på ett företag, då vi upplevde att tidsramen för uppsatsen inte gav möjlighet till att undersöka flera företag.

Då bemanningsbranschen ständigt växer och utgör en stor del av arbetsmarknaden, menar vi att denna bransch är speciellt intressant att studera motivation utifrån. Dessutom finns många aspekter som försvårar arbetet med att motivera anställda i ett bemanningsföretag, gentemot i en traditionellbransch, däribland distansen till konsultchefen, samt de varierande arbetsplatserna/arbetstiderna. Det gjorde att vi såg bemanningsbranschen som särskilt intressant att studera. Av dessa anledningar valdes en organisation vilket agerar inom bemanningsbranschen som undersökningsenheten, och handskas med de problem vi identifierat dagligen. Inför studiens datainsamling kontaktades ett antal olika bemanningsföretag genom mail, med en förfrågan om att genomföra en studie hos dem. Därefter valdes ett bemanningsföretag av de två som visade intresse. Valet grundades av att de bemanningsföretag studien genomförts hos först visade intresse, samt placeringen av bemanningsföretagets kontor.

Ett bemanningsföretags verksamhet består av flera delar, som personaluthyrning, rekrytering, personalentreprenad samt jobbförmedling. I studien har vi dock valt att enbart fokusera på personaluthyrning, vilket innebär att bemanningsföretaget hyr ut sina konsulter till olika kundföretag. Kundföretaget står sedan för arbetsledningen för konsulterna (Bemanningsföretagen, 2014b). Bemanningsföretaget vi valt att samarbeta med har kontor på flera platser i Sverige, emellertid har vi valt att enbart inriktar oss på det kontor som är beläget i Göteborg av praktiska skäl, då de ligger närmast vår studieort. I studien valdes även att fokusera på två av bemanningsföretagets avdelningar, då bemanningsföretaget själva såg dessa som mest intressanta att studera. Företaget benämns inte vid namn, då de önskat vara anonyma.

Studiens syfte var, som tidigare nämnts, att kvalitativt undersöka vilka motivationsfaktorer konsulter i ett bemanningsföretag ser som motiverande, samt hur konsultcheferna kan gå till väga för att skapa motivation hos sina medarbetare, trots distansen dem emellan. Därav har valet av respondenter haft en spridning vad gäller ålder, kön, anställningstid samt befattning i företaget. Vi har ansett det viktigt att få olika perspektiv gällande ämnet från både konsultchefer, vilka arbetar på kontoret, samt de konsulter vilka utför arbete hos företagets kunder. Detta då vi anser att bådas upplevelser varit av vikt för genomförandet av studien.

Vad gäller valet av respondenter som deltagit i studien, valde regionchefen på bemanningsföretaget ut de konsultchefer denne ansåg vara mest lämpade för studien. Konsultcheferna valde i sin tur ut de konsulter som de ansåg var lämpliga respondenter, men tagit våra önskemål som vi nämnt ovan i beaktning. Detta kan ha påverkat studien både positivt och negativt i den bemärkelsen att chefernas intresse påverkat valet av respondenter. Dock ansåg vi det vara av mer positiv karaktär, då cheferna vet mer om deras konsulter än vi, vilket givit oss möjligheten att träffa ”rätt” personer. Det kan dock varit negativt av den aspekten att personer valts ut baserat på hur de förväntades svara, det vill säga positivt för företagets intressen.

2.4 Datainsamling

I studien har en primär datainsamlingsmetod varit nödvändigt att tillämpa, för att generera den data som behövs för att besvara studiens forskningsfrågor. Enligt Patel & Davidson (2011) utgår den primära datainsamlingsmetoden från insamling av empiriskt material. Empiriskt material har sin grund i observationer av verkligheten och erfarenheter.

De empiriska material som används i studien består av kvalitativ primärdata i form av intervjuer med utvalda respondenter från ett bemanningsföretaget. Genom intervjuer med de olika respondenterna har vi fått tillgång till information gällande vad som faktiskt motiverar företagets konsulter i dess komplexa arbetsituation, som trepartsrelationen, och distansen till arbetsgivaren innebär. Intervjuerna har också gjort det möjligt för oss att identifiera vilka tillvägagångssätt konsultcheferna bör använda sig av för att motivera sina konsulter på bästa sätt.

Utöver de kvalitativa intervjuerna har även kvalitativ primärdata samlats in i form av en enkätundersökning. Detta har gjorts för att få en tydligare bild av vad som motiverar en större del av organisationens konsulter, och vilka tillvägagångssätt konsultcheferna bör använda.

2.4.1 Intervju

Kvalitativ primärdata har samlats in genom kvalitativa intervjuer, vilket tidigare nämnts, med respondenter från det bemanningsföretag vi gjort vår studie hos. En kvalitativ intervju syftar till att påträffa och identifiera egenskaper rörande den intervjuades livsvärld eller uppfattning (Patel & Davidson, 2011). Intervju är när utfrågning sker antingen genom direktkontakt eller över telefon. Även dialog som sker över e-post eller sms kan klassas som en intervju (Björklund & Paulsson, 2003). Hur formen av intervju ser ut kan variera, den kan antingen vara strukturerade, semi-strukturerad eller helt ostrukturerad.

I vår studie har vi valt att använda oss av en semi-strukturerade intervjumetod, då vi ville ha en färdig intervjuguide med frågor, för att få någorlunda struktur på intervjun, men samtidigt ha möjligheten att ställa löpande följdfrågor ifall behovet fanns (Björklund & Paulsson, 2003; Bryman & Bell, 2013).

Det gjordes totalt sju intervjuer, två av dessa var med konsultchefer, och övriga fem med konsulter. I den mån det har gått, har intervjuerna genomförts med direktkontakt. Då konsulter varit uthyrda och befunnits sig på uppdrag var dock inte detta möjligt, vilket resulterade i att samtliga intervjuer med konsulterna genomfördes över telefon. Vid telefonintervju finns vissa svagheter, då personen som utför intervjun inte kan se personen de intervjuar, och då missar kroppsspråket hos respondenten (Bryman & Bell, 2013). Under intervjuerna har vi därför tagit detta i beaktning och uppmärksamma tonfall, skratt samt andra yttringar som kunde uppfattas med hörseln.

Före genomförande av intervjuerna skickades de intervjuguider som skulle användas under samtliga intervjuer till konsultcheferna, för att ge respondenterna möjligheten att förbereda sig om så önskades. Detta gjordes en vecka innan intervjun ägde rum, så respondenterna hade möjlighet att förbereda sig.

För att dokumentera intervjuerna fördes det anteckningar samt ljudupptagning, för att på så sätt möjliggöra ett korrekt återberättande, samt kompensera att inte samtliga intervjuer genomfördes med direktkontakt. Då intervjuerna genomförts transkriberades de, med hjälp av den ljudupptagning som gjordes under varje intervjutillfälle. På så sätt säkerställde vi ett korrekt återberättande av intervjuerna, som vi sedan kunde sammanställa till ett resultat. I sammanställningen jämfördes respondenternas svar och skrevs i en löpande text där avvikande åsikter framfördes genom citat.

2.4.2 Enkät

För att samla in ytterligare kvalitativ primärdata har en enkätundersökning genomförts, där vi kvantifierat kvalitativdata. Enkäter skiljer sig ifrån intervjuer i flera avseendet,

men har även en del likartade delar (Bryman & Bell, 2013). De fördelar vi genererat genom att använda en enkätundersökning som insamlingsmetod, är möjligheten att få svar från fler respondenter än vad vi kunnat få via intervjuer. Utöver det ville vi också använda enkätundersökningen för att säkerställa att de resultat vi fått av intervjuerna stämde överens med majoriteten av bemanningsföretagets konsulter.

Enkäten utformades i Google Drives enkätprogram. Frågorna formulerades efter studiens teoriavsnitt och dess huvudrubriker. Därefter skickades enkäten ut på pilottest till två personer, för att kontrollera att frågorna var tydliga, och inte väckte oklarheter hos respondenterna (Bryman & Bell, 2013). Genom pilottestet kunde vi även fastställa hur lång tid enkäten tog att genomföra. Utöver detta kontrollerades även frågorna av handledare samt bemanningsföretagets regionchef.

Nästa steg i processen var att skicka ut enkäten till de respondenter som skulle komma att delta i undersökningen, detta gjordes av konsultcheferna via mail. Respondenterna bestod av samtliga konsulter som var anställda på de två avdelningar studien genomfördes i. Enkäten skickad ut den 22 april 2014 och efterföljdes av en påminnelse den 28 april 2014. Undersökningen stängdes ner den 30 april 2014, och var tillgänglig i sammanlagt åtta dagar. Med enkäten skickades det ut en introduktionstext (se bilaga 3), där syftet med undersökningen presenterades, samt varför respondenterna blivit utvalda att delta i enkätundersökning.

Sammanlagt skickades enkäten ut till 209 personer, varav 66 svarade. Detta gav en svarsfrekvens på 31,6 procent, vilket innebar ett bortfall på 68,4 procent. Om svarsfrekvensen är under 50 procent anses den vara oacceptabel och ej tillförlitlig (Mangione, 1995 se Bryman & Bell, 2013, s. 249). Detta är något som påverkade tillförlitligheten i vår studie och som vi tagit i beaktning i våra slutsatser.

Enkätets resultat sammanställdes automatiskt i Google Drives enkätprogram. Motivationsfaktorerna sammanställdes manuellt i en tabell för att kunna rangordna faktorerna efter motivationsgrad (se bilaga 4). Det utfördes även en korstabulering (se bilaga 5) manuellt för att utläsa samband mellan respondenternas kön, ålder och anställningstid, relaterat till upplevd motivation. Det sammanställda resultatet presenterades därefter i en löpande text i empiriavsnittet med undantag för tabellen med motivationsfaktorerna

2.4.3 Forskningsetik

När en studie ska genomföras är det viktigt att tänka på forskningsetik, vilket utgår ifrån informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Patel & Davidson, 2011). Under studie har vi varit noggranna med att uppfylla dessa krav. Vi klargjorde tydligt för bemanningsföretaget, vilket deltagit i studien, att studien

kommer finnas tillgänglig via databasen, DiVa, och att studien därför kommer bli en offentlig handling och sökbar via internet. Därför har företaget valt att vara anonyma och benämnts inte vid namn.

Även de respondenter vi intervjuat är anonyma för att på så sätt kunna få mer öppna och sanningsenliga svar. I början av intervjuerna förklarade vi för respondenterna varför de blivit utvalda för att motivera dem, och visa vilken betydelse deras svar har. I intervjuens början ansågs det viktigt att förklara vilket syfte intervjun hade så utförligt som möjligt samt betona individens roll till att kunna genomföra en förändring (Patel & Davidson, 2011). Respondenterna fick även information kring hur deras svar skulle användas, och att enbart vi som intervjuare hade tillgång till dem. Vi valde därmed att genomföra konfidentiella intervjuer, vilket innebär att det bara är vi som genomfört intervjun som har tillgång till de uppgifter som lämnats under intervjun (Patel & Davidsson, 2011).

2.5 Tolkningsmetod

Under studien har teori och empiri valts att tolkats utifrån abduktion, vilket är en kombination av induktion och deduktion. Abduktion ger ett förslag till teoretisk djupstruktur, där första steget kännetecknas av att vara induktivt. Induktion beskrivs som forskning vilket inte är förankring i tidigare teori och forskning, utan skapar egna teorier utifrån empirin. I nästa steg arbetar forskaren deduktivt, då hypotesen eller teorin prövas på nytt. Deduktion innebär att forskaren utgår ifrån allmänna principer och teorier i sin forskning, skapar en hypotes som sedan empiriskt prövas. På så sätt kan hypotesen eller teorin utvecklas och bli mer generell (Patel & Davidson, 2011).

Genom att använda oss av abduktion blir inte lösningen lika stor, som den kan bli vid övriga metoder. Dock är vi medvetna om att det finns vissa risker med att arbeta abduktivt, då vi kunnat påverka studien med våra tidigare erfarenheter (Patel & Davidson, 2011). I början av vår studie arbetade vi induktivt genom att vi ställde de forskningsfrågor vi ville besvara med hjälp av vår studie, utan någon förankring i tidigare teorin. Därefter studerades tidigare teori och forskning inom ämnet för att sedan möjliggöra insamling av empiriskt material. Båda för att besvara de uppsatta forskningsfrågorna. Studien avslutades med att tolka det empiriska materialet med hjälp av teori och tidigare forskning, vilket innebar att vi arbetade deduktivt och på så sätt utvecklade tidigare teorier genom våra slutsatser. För att kunna göra en tolkning kring de material som samlats in under studiens gång ställdes empiri och teori kritiskt mot varandra, för att identifiera skillnader och likheter. Detta gjordes systematiskt, genom att tolka varje del för sig. På så sätt säkerställde vi att inga viktiga delar föll bort vid tolkningen.

2.6 Tillförlitlighet

Då vi valt att använda oss av en kvalitativ ansats i vår studie bedöms kvalitén på studien utifrån begreppen tillförlitlighet, överförbarhet och pålitlighet. Den sociala verkligheten kan beskrivas på många olika vis, där tillförlitligheten handlar om trovärdigheten i dessa beskrivningar. För att forskning ska anses ha tillförlitlighet krävs det att forskaren arbetet utifrån de uppsatta regler som finns, samt att resultaten bekräftas av de personer som befinner sig i den sociala verklighet som undersökts (Bryman & Bell, 2013).

I studien genomfördes intervjuer med både konsultchefer och konsulter, vilket bidrog till att vi kunde säkerställa att respondenterna gav en trovärdig bild av ämnet, då de var innehavare av olika befattningar och arbetsuppgifter i företaget. Det medförde även att vi kunde ställa svaren mot varandra och säkerställa att svaren var tillförlitliga.

För att säkerställa att de respondenterna sagt återberättats korrekt, använde vi oss av ljudupptagning. På så sätt missade vi inga viktiga delar, eftersom vi kunde lyssna på intervjuerna upprepade gånger i efterhand. Då vi upplevde en mättnad i svaren från respondenterna ansåg vi det inte nödvändigt att genomföra fler intervjuer, samtidigt som mättnaden stärktes genom resultatet av enkätundersökningen.

Då det är svårt att få en tydlig bild av hur en hel verksamhet upplever motivation, och distansledarskapet utifrån sju respondenter, genomfördes även en enkätundersökning för att på så sätt säkerställa att de respondenterna svarat under intervjuerna, stämde överens med en större del av verksamheten, vilket tidigare nämnts.

Då enkätundersökningen endast gav en svarsfrekvens på 31,6 procent, anses den enligt regler ej vara tillförlitlig, men eftersom den använts i syftet att säkerställa de svar intervjupersonerna gett oss, ansåg vi den ändå vara av värde för studien, då vi kunde ställa svaren kritiskt mot varandra ytterligare en gång. Detta för att få en bredare bild och en högre tillförlitlighet i studien som helhet.

2.7 Överförbarhet och pålitlighet

Överförbarhet berör hur de resultat studien producerats kan generaliseras och appliceras i andra situationer och sociala miljöer. Den kvalitativa studien har inte samma bredd och djup som den kvantitativa, då den ofta fokuserats till en liten grupp individer med vissa specifika egenskaper (Bryman & Bell, 2013). I vår studie har två konsultchefer och fem konsulter intervjuas, dessa utgör en liten grupp av det totala antalet anställda, och representerar endast ett företag i branschen. På grund av detta kan vi inte göra några stora generaliseringar av resultaten utan de kan främst appliceras på företag som har samma typ av arbetssätt och metoder. I företag som innehar samma arbetssätt och

metoder är sannolikheten större att medarbetarna har samma motivationsfaktorer som de vi identifierat genom studien.

Pålitlighet innebär att forskaren redogör för hela forskningsprocessens faser. Utifrån detta kan sedan pålitligheten av de teoretiska slutsatser som gjorts i studien bedömas (Bryman & Bell, 2013). I studien har vi redogjort för alla de faser som ingår i forskningsprocessen, på så sätt skapa en transparens i studien då våra val har presenterats och motiverats.

3 Teoretisk referensram

I kommande teoriavsnitt ges en redogörelse för befintlig forskning om motivation och ledarskap. Avsnittet börjar med att presentera motivation, vilket innefattar inre och yttre motivation, följt av teorier kring begreppet. Därefter presenteras fem välkända motivationsteorier, för att sedan övergå till ledarskapsbegreppet och presentera ledarskapsteorier, vilket bygger på just inre och yttre motivation.

3.1 Val av insamlad teori

Insamling av teori inledes med en granskning av den forskning som gjorts kring motivation, vilket resulterade i att problemområdet för studien fastställdes. Den teori som samlades in berör motivation, motivationsteorier och forskning som gjorts kring motivation. För att få en bredare och djupare förståelse för problemområdet söktes även teori kring distansledarskap och hur ledare kan överbrygga distansen. Tidigare uppsatser kring motivation, bemanningsföretag samt distansledarskap har även studerats för att få mer inspiration och förslag till lämplig litteratur och teori. De sökord som användes var följande: *Motivation, inre motivation (internal motivation), yttre motivation (external motivation), motivationsteori (motivationtheory), Maslow, Hertzberg, Vroom, McGregor, ledarskap (leadership), distansledarskap (distance leadership), feedback, återkoppling*. Databaser som vi använde oss av för sökningen var: ABI inform, Emerald insight, ScienceDirect, Libris samt Primo.

Problem som har uppkommit under litteratursökningsprocessen har dels varit att finna tillförlitliga källor till några av de kända motivationsteorier som finns, vilket resulterat i begränsningar kring vilka teorier vi kunnat använda. Även tidigare forskning som refererats i andra texter och som vi önskat använda till uppsatsen har varit svår att få fram, vilket resulterat i att arbetet begränsats till viss del.

3.1.1 Motivering till val av teori samt omfattning

Teori och den tidigare forskning som valts berör huvudområdena motivation och ledarskap. Då våra forskningsfrågor berör motivation och vilka tillvägagångssätt en ledare kan använda sig av för att motivera sina medarbetare trots distansen, anser vi de valda huvudområdena relevanta för uppsatsen.

För att beskriva vad motivation är samt hur den påverkar medarbetare i en organisation har fyra motivationsteorier valts. Valet av antalet teorier har baserats på vikten av att belysa flera olika synvinklar gällande hur människan motiveras. De valda teoretikerna är välkända och har påträffats i den tidigare forskningen som studerats; Maslows (1987) behovsteori, Vrooms (1995) förväntansteori, Hertzbergs (1993) två-faktors teori samt McGregors (2006) teori X och Y. Varför vi valt följande litteratur kopplat till motivation är baseras på att författarna är grundare till teorierna, samtidigt som de ses som klassiker inom ämnet. McGregors motivationsteori fokuserar utöver motivation mer på ledarskap. Då ledarskap kopplat till motivation är något vi tar upp i en av forskningsfrågorna anser vi denna teori vara en bra koppling mellan de båda ämnena.

Då teorierna som valt är klassiker och publicerades första gången på 1950- och 1960-talet har vi förhållit oss kritiska till dem genom hela studien. Detta då samhället har förändrats sedan de kom, och troligen även de faktorer som motiverar en människa. Vi ansåg ändå att teorierna var av vikt för vår studie, då de varit betydande inom ämnet sedan de publicerades.

Den teori som valts kring ledarskap fokuserar på distansledarskap, samt hur ledare på distans bör agera för att åstadkomma motiverade medarbetare. Här har väl citerade vetenskapliga artiklar använts, vilket tyder på att de har en betydande roll inom ämnet.

3.2 Motivation

Vanligtvis bestäms medarbetares prestationer utifrån tre faktorer; förmåga, arbetsmiljö samt motivation. Om en anställd saknar förmåga kan den förbättras genom att organisationen erbjuder medarbetaren lämplig utbildning, rör det sig om ett arbetsmiljöproblem kan det bemötas genom förändring av miljön och främjar en högre prestanda. När det finns en brist av motivation hos medarbetaren blir lösningen däremot mer komplex och utmanande, då den bästa informationskällan till problemet är medarbetaren (Wiley, 1995).

Enligt Wiley (1995) kan moderna metoder för motivation organiseras enligt tre olika kategorier; personlighetsbaserade åsikter, kognitiva val eller beslut för tillvägagångssätt samt mål eller självreglerande perspektiv. Personlighetsbaserade åsikter fokuserar på betydelsen av varaktiga personliga egenskaper, vilket påverkar individens målsättning samt strävan och därigenom beteendet på arbetsplatsen. Kognitiva val eller beslut kopplat till arbetsmotivation betonar förväntningar och subjektiva värderingar utav de val som individen tidigare gjort. Mål och självreglerande perspektivet fokuserar på förhållandet mellan mål och arbetsprestation vilket medarbetaren förlägger för att nå ett mål. Då en medarbetare fokuserar på ett mål, istället för en specifik uppgift, kommer målet föra tankar och handlingar hos medarbetaren (Wiley, 1995). Förutom att

motivation kan delas in i tre olika kategorier kan den även beskrivas utifrån yttre och inre motivationsfaktorer (Ryan & Deci, 2000; Wiley, 1995).

3.3 Inre och yttre motivationsfaktorer

Inre motivation definieras likt en aktivitet som drivs av människans naturliga behov att agera självständigt, höja dess kompetens samt uppleva samhörighet. Den inre motivationen gör uttryck genom att individen drivs av utmanande och spännande arbetsuppgifter, snarare än utomstående faktorer (Ryan & Deci, 2000).

Yttre motivationsfaktorer definieras av Ryan och Deci (2000) som förhållanden där individer drivs till att utföra en uppgift eller beteende för att tillskansa sig en viss belöning. Den primära anledningen till individers beteende och viljan att utföra uppgifter grundar sig i att det värdesätts av andra som familj, vänner och samhället som individen önskar samhörighet med. Inre och yttre motivation behandlas i olika motivationsteorier som åtskilliga teoretiker utformat (Hertzberg, Mausner & Synderman, 1993; Maslow, 1987; McGregor, 2006; Vroom, 1995).

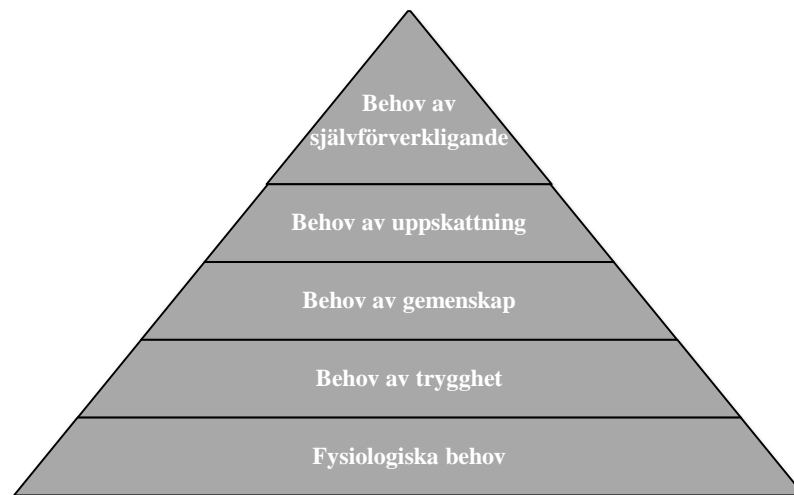
3.3.1 Maslows behovshierarki

Maslows motivationsteori, eller behovshierarkin, utgår ifrån att människan är en samordnad helhet, då det inte räcker att en del av människan är motiverad, utan hela människan måste vara motiverad för att känna motivation. Det vill säga att samtliga behov hos en människa måste vara tillfredsställda för att en människa ska känna motivation (Maslow 1987).

Grundtanken i Maslows behovshierarki är att mänskligt beteende förutsätts av en rad otillfredsställda behov. Utöver denna grundtanke finns det två huvudsakliga påståenden. Maslow (1987) menar att då ett behov tillfredsställt är det inte längre ett behov. Dessutom påstår han att då ett behov har varit tillfredsställt under en längre tid är det inte längre motiverande, och har då ingen dominerande effekt på beteendet. Ett tillfredsställt behov medför däremot att ett nytt behov uppstår på en högre nivå.

Maslows grundmodell består av fem nivåer och börjar med det fysiologiska behovet, vilket är placerat längst ner i hierarkin och är mest dominant. Därefter följer behovet av trygghet, vilket innefattar behovet av skydd, frihet från ångest och kaos, stabilitet, struktur, existensen av lagar och regler, gränser m.m. När ovanstående behov tillfredsställts väcks behovet av gemenskap, som i vissa fall även kallas socialt behov och innefattar önskan av att ge, samt få ömhet och tillgivenhet. Detta följs av behovet av uppskattning, vilket behandlar individens behov av att bli sedd för dess prestationer. Det högsta behovet i hierarkin är behovet av självförverkligande vilket innebär att individer

helt enkelt gör det den är bäst på (Maslow, 1987). Dock har denna modell vissa brister och därför omarbetats för att bättre kunna appliceras på individers behov i en arbetskontext (Maslow & Stephens, 2000).



Figur 1. Maslows behovshierarki (omarbetad modell från Maslow, 1987)

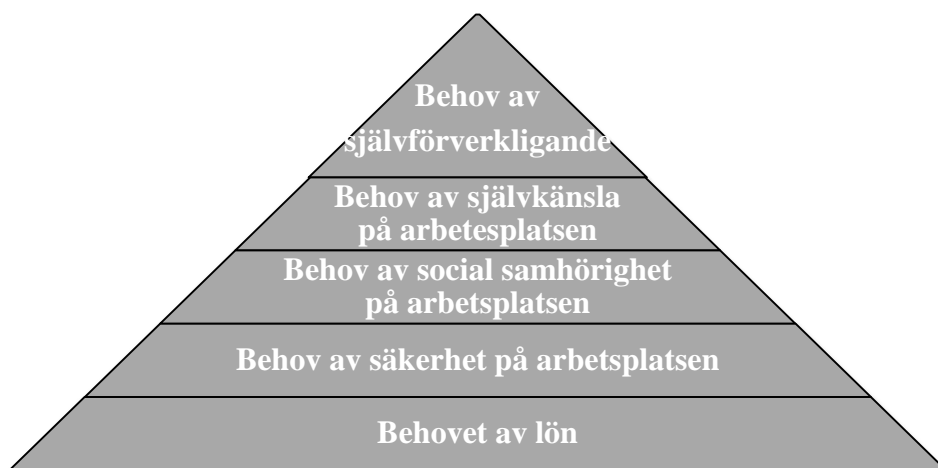
Den omarbetade modellen, vilket beskrivs vara ett konstruktivt verktyg för att förstå enskilda individers beteende och dess inställning till en verksamhet/organisation, ger möjlighet att förstå och påverka medarbetares motivation. Längst ner i behovshierarkin finns behovet av lön. Maslow och Stephens (2000) menar att då en individ är, i sinnet, rättvist betald kommer den inte tillägna speciellt många tankar kring lönen. Om en individ däremot anser att lönen är orättvis, kommer mesta delen av tiden spenderas på att reflektera över den upplevda orättvisan. I och med att stora delar av tiden kommer gå till detta blir andra viktiga arbetsinsatser påverkade (Maslow & Stephens, 2000).

Behovet av lön följs av individens behov av säkerhet på arbetsplatsen, vilket innefattar både fysisk och psykisk säkerhet. En säker arbetsmiljö kan innebära minskad ångest relaterad till tillräckliga förmåner, fackliga avtal m.m. Utbildning är även viktigt i detta steg eftersom individen medvetet eller undermedvetet kategoriserar utbildning som säkerhet, då det innebär att individen blir mer värdefull för organisationen (Maslow & Stephens, 2000).

När de ovannämnda behoven är tillfredsställda söker individen efter social samhörighet på arbetsplatsen. Goda arbetsförhållanden samt god gemenskap mellan medarbetare och chefer i organisationen är viktigt, och av stor betydelse för att individen ska finna sin formella och informella plats i organisationen, samt dess arbetsgrupper. Dessvärre har dagens pressade miljö bidragit till att medarbetare inte har möjlighet att finna sin sociala roll på arbetsplatsen. Utbildning kan då ge medarbetare möjlighet att träffa människor

vilket har liknande sysselsättning, och på så sätt träffa individer som har samma intresse och ansvarsområde inom ett yrke (Maslow & Stephens, 2000).

Sökande efter självkänsla i organisationen är det behov som väcks efter social samhörighet. Självkänslan är i allmänhet baserad på individens lyckade utvecklingssamtal, incitament, erhållna belöningar och utmärkelser, samt övriga saker som ökar självförtroendet och självkänslan hos individen. Då en individ erhållit en utbildning, vilket tidigare nämnts, växer individens självförtroende samtidigt som möjligheterna till att utföra ett bättre arbete ökar. Omsider leder utbildningen till att individen kan sträva mot sitt självförverkligande, vilket är det sista steget i behovstrappan. Något som innebär att individen utvecklar sin potential, lär sig nya saker, vågar ta risker och känner sig säkrare på det den gör (Maslow & Stephens, 2000). Figur 2 nedan illustrerar de olika behoven som behandlats ovan.



Figur 2. Behovshierarki i en arbetskontext
(Omarbetad modell från Maslow & Stephens, 2000)

3.3.2 Vrooms förväntasteori

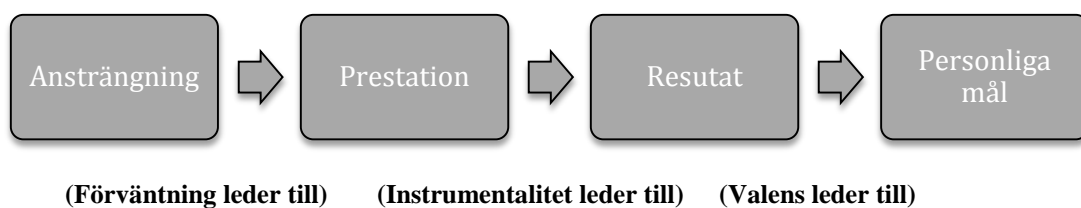
Ett återkommande namn inom motivationspsykologin är Vroom (1995) med sin förväntansteori. Enligt teorin blir de anställda motiverade till att anstränga sig då de tror att ansträngningen kommer leda till en god prestation. Det i sin tur kan leda till en organisationsbelöning för individen, och skapar därav motivation. Det beskrivs enligt formeln $\text{valens} \times \text{förväntning} = \text{motivation}$. Kontentan i teorin är att människans motivation är en produkt av dess preferenser för ett specifikt resultat, samt dess förväntningar att en handling leder till ett bestämt resultat. Vroom (1995) menar att människor baserar dess beteende på ensidiga uppfattningar. De tre grundbegrepp som

ingår i förväntansteorin är; valens, instrumentalitet samt förväntan och kan beskrivas enligt följande:

Förväntning - anger förhållandet mellan ansträngning - prestation och beskriver individens förväntade tro på att en ansträngning kommer resultera i önskade prestationsmål.

Instrumentalitet - anger förbindelsen mellan prestation - belöning. Instrumentalitet anger i vilken grad individen tror att den kommer få en belöning då de förväntade resultatet uppfylls.

Valens- anger relationen mellan belöning - personliga mål. Valens visar i vilken grad belöningar tillfredsställer individens personliga mål eller behov, samt hur tilltalande de potentiella belöningarna är för individen.



Figur 3. Vrooms förväntningsteori (omarbetad modell från Vroom 1995)

3.3.3 Hertzbergs två-faktors teori

Förutom att Maslows (1987) och Vroom (1995) lyckats identifiera faktorer vilket motiverar människor, finns även många andra teoretiker som gjort det samma. Hertzberg, Mauser och Synderman (1993) utgår ifrån att inre motivation är det som driver en människa till framgång och att yttre motivation hjälper till att förstärka individens inre motivation.

Hertzbergs två-faktors teori bygger på att människan har två olika typer av behov, där olika delar av arbetssituationen tillfredsställer olika behov. Teorin delar in behov kopplade till motivation i två olika faktorer, hygienfaktorer samt motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna är behov som inte är direkt kopplade till själva arbetet, utan relateras till faktorer rörande utförandet av arbetet. Dessa kan skapa missnöje då de ej tillfredsställs, men bidrar inte till motivation eller tillfredställelse om de tillgodoses (Hertzberg, Mausner & Synderman, 1993).

Motivationsfaktorer, vilket är nästa uppsättning faktorer, relateras till de faktorer vilket är inhysta i själva arbetet och framkallar glada känslor, samt en bra inställning till arbetet. Dessa är motiverande för människan och medför att individen stävar efter att uppnå allt de kan, och fungerar därför som motiverande faktorer för individen (Hertzberg, Mausner & Synderman, 1993). Hertzberg, Mausner och Synderman (1993) menar att arbetets innebörd är det enda som kan öka trivsel gällande arbetet och bidrar till arbetsmotivation. De förklarar det som att om motivationsfaktorerna finns skapar det motivation hos människan, men om de saknas åstadkommer det inget missnöje, utan snarare brist på tillfredsställelse. Behoven som ingår i de två faktorerna visas i figur 4 nedan.

Hygienfaktorer	Motivationsfaktorer
Lön	Bekräftelse
Interpersonella relationer till handledare, underordnande och kollegor	Prestation
Ledning	Utvecklingsmöjligheter
Företagets policy och administration	Befordran
Arbetsvillkor	Ansvar
Status	Arbetsuppgiftens karaktär
Faktorer i privatlivet	
Anställningstrygghet	

Figur 4. Hertzbergs två-faktors teori
(omarbetad modell från Hertzberg, Mausner & Synderman, 1993)

3.3.4 McGregors teori X & Y

McGregor (2006) är även han omtalad inom motivationspsykologin, då han vidareutvecklat Maslows behovsteori. Med teorin vill han få ledare att reflektera över deras grundantagande om den mänskliga naturen, och hur detta leder till ett visst ledarskap. För att göra det formulerades Teori X och Teori Y, vilka är två grundantaganden och hypoteser kring den mänskliga naturen.

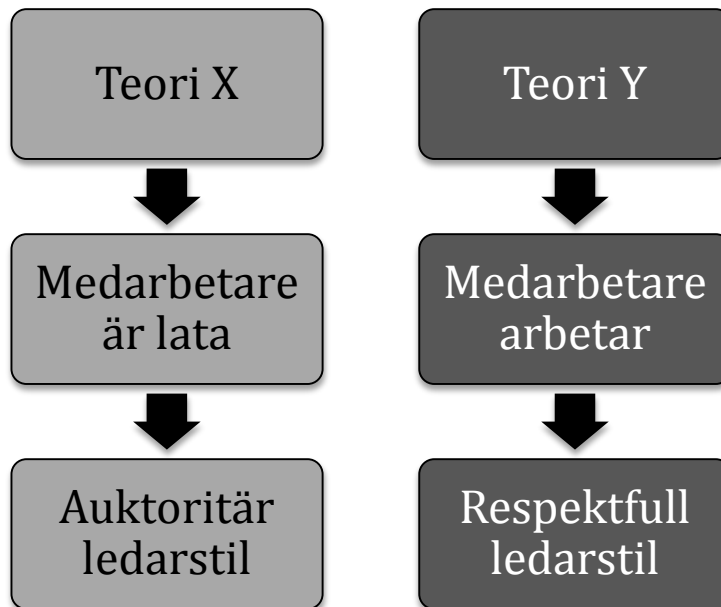
I Teori X gör McGregor (2006) antagandena att naturen har gjort människan lat, vilket inneburit en motvilja till att arbeta, och är något som också undviks om det är möjligt. Dessutom tänker människan enbart på sig själv, och bryr sig inte om organisationens mål. För att få människor att arbeta mot organisationens mål krävs det tvång, dirigering, kontroll och hot om bestraffning. Dessutom föredrar människan att bli ledd och känna trygghet. Av den anledningen undviker människan ansvar samt är motvillig till förändring, därtill anses människan ha låga ambitioner. McGregor (2006) menar att

dessa antaganden i ett senare skede leder till ett flertal antaganden kring vilken uppgift ledarskapet har.

De antagande som görs kring ledarskapets uppgift är att ansvaret för att organisera produktionselement såsom pengar, människor, material och utrustning ligger hos ledningen. Dessutom tillkommer även styrning av de anställdas insatser, kontrollering av deras handlingar samt motivering och anpassning av deras beteende till att passa i organisationen. Till sist görs ett antagande beträffande ledarskapets uppgift som består i att om ledningen inte är delaktig skulle de anställda opponera sig mot de behov organisationen har och agera passivt. Därför måste ledningen övertala, belöna, bestraffa och kontrollera medarbetarna samt deras aktiviteter (McGregor, 2006).

I teori Y utgår McGregor (2006) ifrån att fysiskt och mentalt arbete är en naturlig del av människans natur, likt vila och lek. Det finns ingen motvilja inom människan till att arbeta, utan arbetet kan upplevas både som tillfredställande och som ett straff. Extern kontroll eller hot om bestraffning är därför inte det enda medlen som kan få individen att arbeta och uppnå organisatoriska mål. Det betyder att styrning och kontroll kan ske från den enskilda individen mot de mål som den är engagerade i. Engagemang till ett mål kan bland annat skapas genom belöningar, vilka kan kopplas samman med en specifik måluppfyllelse. Teori Y antar därför att människan vid rätt förhållande både kan acceptera och anta ansvar. Därav ses undvikande av ansvar, låga ambitioner och trygghet ofta som ett resultat av erfarenheter, och inte något som är inbyggt i människan. Av ovanstående antaganden kring människan i en organisation görs ytterligare antaganden inom Teori Y angående ledarskapets uppgift.

McGregor (2006) menar i teori Y att ledarskapets uppgift är att ansvara för att organisera produktionselement såsom pengar, människor, material och utrustning. Därtill anses människan av naturen inte vara passiv eller emot de behov organisationen har. Detta är något som grundar sig i upplevelser eller erfarenheter från organisationen. Teorin antar även att det finns en vilja hos alla människor att motiveras, utvecklas, vara ansvarstagande och anpassa sitt beteende för att passa organisationen. Detta kan inte skapas av ledningen, utan ledningens uppgift är att möjliggöra för medarbetarna att själva kunna identifiera och utveckla dessa egenskaper. Hans teori kan beskrivas enligt figur 5.



Figur 5. McGregors Teori XY (omarbetad modell från McGregor, 2006)

3.4 Ledarskap på distans

För att en ledare ska kunna förbättra förmågan att styra och leda är det viktigt att anpassa ledarskapet till medarbetarna, snarare än att tvinga medarbetarna att anpassa sig till ledarens önsknings. För att lyckas med det krävs det att rätt verktyg används, vilket är upp till ledaren själv, inte de som leds (McGregor, 2006). Carter (2013) definierar ledarskap som ett användande av färdigheter, erfarenhet och ledning där målet är att hjälpa någon att förbättra sina prestationer.

I de mest effektiva organisationerna är chefen mer en ledare och kommunikator än en befälhavare (Carter, 2013). Ledarskapet handlar enligt Carter (2013) om att fastställa en riktning och hålla kursen för att nå dit. Samtidigt är uppgiften att influera och inspirera andra till engagemang för att tillsammans nå målet. Äkta ledarskap handlar alltså om att skapa idéer kring vad som ska göras samt skapa en vision och optimism (Carter, 2013). Detta blir inte minst viktigt då ledarskapet sker på distans i allt fler organisationer (Erskine, 2012).

Fysisk distans mellan ledare och efterföljare är inget nytt fenomen, men under de senaste åren har det skett en ökning av distans mellan ledare och efterföljare (Erskine, 2012). En svaghet som finns med olika ledarskapsteorier är att de främst fokuserar på direkt ledarskap och berör därmed inte ledarskap som sker på distans (Yukl, 1999). Den distans som kan finnas mellan ledare och efterföljare delas i tre olika dimensioner, som avstånd på grund av social position eller bristfällig kontakt med efterföljarna. Den sista dimensionen karaktäriseras av ett fysiskt avstånd (Antonakis & Atwater, 2002).

När distansen karaktäriseras av en fysisk distans skapas förhållanden som gör det svårt för ledarskapet att fungera bra. Detta innebär ofta svårigheter för ledaren och efterföljaren att interagera med varandra. Men utvecklingen inom kommunikationsteknologin har medfört att problemet kunnat överbyggas och påverkan på relationen minskats. Det stora problemet som uppstår när det finns en distans mellan ledare och efterföljare är att det blir svårt att skapa nära relationer. Av den anledningen tenderar efterföljare att uppfatta ledaren som mindre aktiva då de har minskad möjlighet att ge feedback (Antonakis & Atwater, 2002). Det har lett till att allt fler organisationer har blivit tvungna till att reflektera över vad som leder till distans i relation och hur de kan motverka distansen för att kunna frambringa motivation (Erskine, 2012).

3.5 Tillvägagångssätt för att motivera på distans

Det finns ett flertal olika aspekter att beakta då ledarskapet sker på distans, en del är att skapa en sammanhållning mellan medarbetarna. Då en ledare styr sina medarbetare på distans är det viktigt att samla samtliga medarbetare fysiskt, då nya medarbetare anställs, för att genomföra teambuilding. Det är centralt för att medarbetarna ska kunna utveckla en basrelation till varandra, vilket är av extra vikt i geografiskt spridda organisationer (Zigurs, 2003).

Det är dessutom viktigt att utveckla standarder för hur kommunikationen ska ske i organisationen, dessa skapas genom att sätta upp olika regler för hur och när kommunikation ska ske. Det i sin tur bidrar till minskad risk av potentiella missförstånd (Zigurs, 2003; Kayworth & Leidner, 2000). Tillit och sammanhållning i organisationen är viktigt för att generera en effektiv kommunikation. Detta är grundläggande för att medarbetarna ska prestera framgångsrikt på distans. För att skapa detta är det viktigt att genomföra regelbundna fysiska möten mellan chefer och medarbetare (Kayworth & Leidner, 2000).

För att ledarskapet på distans ska vara effektivt krävs det att ledaren sätter upp klara mål och ger medarbetarna feedback rörande dess prestationer kopplat till organisationens mål (Kayworth & Leidner, 2000). Feedback ger ledaren möjlighet att bekräfta när medarbetare presterar bra, men samtidigt ge förslag på saker den kan förbättra (Carter, 2013). Med hjälp av ett systematiskt tillvägagångssätt kan ledare använda feedback konsekvent på ett konstruktivt och stöttande vis (Cooper & Sigmar Stretcher, 2012). En ledare som kan ge konstruktiv feedback kommer ha mer effektiva, produktiva, nöjda och mer motiverade medarbetare (Carter, 2013). Genom att använda feedback kan problem på arbetsplatsen hanteras på ett sätt som inte förstör relationen mellan ledaren och medarbetaren (Cooper & Sigmar Stretcher, 2012).

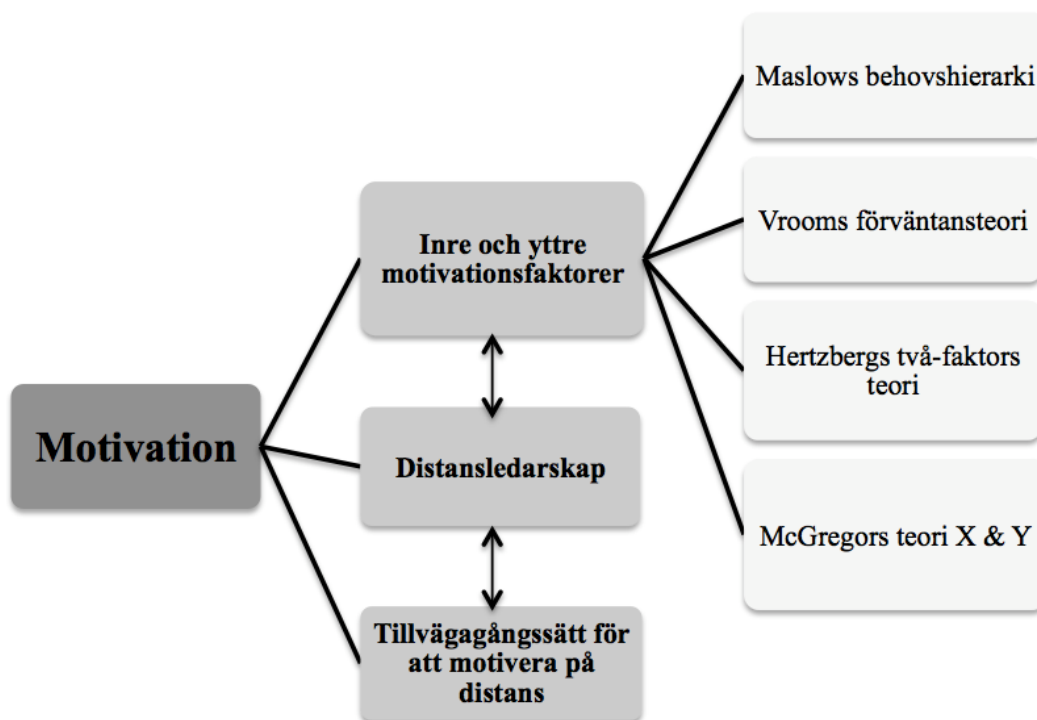
Att få uppskattning och feedback för väl utfört arbete är en av de mest framstående motivationsfaktorerna för en medarbetare (Wiley, 1995). Kang, Oah och Dickinsons

(2005) påvisade att med hjälp av en regelbunden feedback kan prestationer öka. Hur feedback tas emot av medarbetare kan bero på dess kvalitet, det som bedöms i feedbacken handlar i huvudsak om vad som kan förbättras och om den är noga genomtänkt (Raemdonck & Strijbos, 2013).

3.6 Tolkningsmodell

Vår tolkningsmodell visar på att studien utgår ifrån motivation. För att möjliggöra syftet med studien har tre inriktningar inom teori och forskning gjorts, nämligen yttre och inre motivationsfaktorer, ledarskap på distans samt tillvägagångssätt för att motivera på distans. För att få förståelse kring motivationsfaktorer har ytterligare inriktningar gjorts, genom att närmare studera fyra olika motivationsteorier.

Vad gäller ledarskap på distans, ansågs denna inriktning vara en viktig del, för att få en förståelse kring hur ledarskapet påverkas av distansen, mellan ledare och efterföljare. Tillvägagångssätt för att motivera på distans är den sista inriktningen som gjorts för att få en bild av vilka tillvägagångssätt som anses vara viktiga då ledarskapet sker på distans. Samtliga inriktningar har gjorts för att ge oss en kunskapsgrund inför insamling av empirisk data genom intervjuer och enkätundersökning. Utformningen av intervju-guide samt enkät har formats efter de huvudområden tolkningsmodellen tar upp.



Figur 6. Tolkningsmodell

4 Empiri

I följande avsnitt presenteras den insamlade empirin för studien, vilket utgörs av en sammanställning av vad intervjuer och enkätundersökning resulterat i. I slutet av avsnittet ges en sammanfattning av empirin.

4.1 Presentation av bemanningsbranschen och respondenter

Som tidigare nämnts i metodavsnittet har totalt sju respondenter intervjuats för insamling av empiri till studien. Totalt intervjuades fyra män, samt tre kvinnor i varierande åldrar. Två av dessa arbetade som konsultchefer i bemanningsföretaget, i var sin del av verksamheten, och benämns som konsultchef 1 och 2 i den löpande texten. Konsultchef 1 arbetar i en del av verksamheten som kännetecknas av arbetsuppgifter som kan upplevas enformiga, samt att deras kunder är större, vilket medför att respondentens konsulter enbart arbetar på ett fåtal arbetsplatser. Konsultchef 2 arbetar i den del av verksamheten som kännetecknas av korta uthyrningar av konsulter, med större variation av arbetsplatser.

Två av de konsulter vi intervjuat är anställda i den del av verksamheten vilket konsultchef 1 är verksam i och kommer benämnas som konsult 1 och 2 i den löpnade texten. Respondenterna har varit anställda olika länge, då ena har varit anställd i åtta månader, och den andra i sex år, båda har andra sysselsättningar vid sidan av. De övriga tre konsulterna som intervjuats, arbetar under konsultchef 2 och kommer benämnas som konsult 3, 4 och 5 i den löpnade texten. Två av respondenterna har varit anställda hos bemanningsföretaget i snart tre år, medan de tredje övriga varit anställd i åtta månader.

4.1.1 Empiriavsnittets struktur

Vi valde att presentera vårt empiriska resultat genom en sammanställning av samtliga intervjuer, då respondenterna tenderade att ge samma svar på de frågor vi ställde under intervjuerna. Sammanställningen gjordes för att undvika upprepningar i texten, och på så sätt presentera resultatet på ett mer lättöverskådligt sätt.

Om svaren skiftade, eller att någon av respondenterna hade en stark, eller framträdande åsikt, lyftes detta fram tydligt i samband med tillhörande ämne. Parallellt med detta redogörs även resultatet av den genomförda enkätundersökningen, för att stärka

intervjurespondenternas uttalanden. Delar av enkätundersökningen presenteras även i tabellform för att även där göra resultatet mer lättöverskådligt.

För att se om faktorer som kön, ålder och anställningstid har haft någon påverkan på den upplevda motivationen, genomfördes även en korstabulering för att synliggöra eventuella samband och variationer kopplat till faktorerna.

I empiriavsnittet presenteras den insamlade empirin under rubriker som följer av tolkningsmodellen. Först redogörs det för den empiri som berör motivation, samt vilka faktorer konsulterna ser som motiverande. Detta följs senare av en presentation om hur konsulterna ser på ledarskapet, för att till sist gå in på vilka tillvägagångssätt bemanningsföretaget använder för att motivera i företaget, och vad konsulterna kan uppleva som bristfälligt.

4.2 Motivation hos bemanningskonsulter

Att ha motiverade konsulter var enligt konsultcheferna väldigt viktigt, inte minst för att de ska tycka att det är roligt att gå till arbetet, utan även då det påverkar hur företagets kunder upplever konsulternas utförda arbete. Det kan i sin tur påverka om en kund vill anlita företaget igen, eller hyra in en specifik konsult. Dock menade konsultchef 1 att det fanns begränsningar med hur mycket de kan motivera deras konsulter på grund av tidsbrist. Respondenten hade de uppfattningen att *”Jag tror inte på belöningsssystem i så stor utsträckning, utan jag tror mer på att hitta personer som faktiskt tycker att det är ett intressant och spännande jobb, som skapar förutsättningar för sig själv”*¹. Detta då respondenten såg belöningsssystem som ett sätt att köpa sig en lösning till motivation, som inte håller i längden.

När det gäller att skapar förutsättningar för sig själva påpekade konsultchef 1 även att *”Det är inte alltid ett arbete är roligt att gå till, utan konsulten kanske får skapa sig en rolig arbetsplats om den inte tycker det sen tidigare”*². Konsultchef 1 menade därmed att det är upp till konsulterna själva att skaffa arbetskamrater på arbetsplatsen som de trivs med, och därigenom få motivation till arbetet. Därför påpekade respondenten att konsulterna någonstans får passa in i deras mall. *”Är det så att konsulten vill ha, eller behöver väldigt mycket uppmärksamhet för att bli motiverade är den fel person för arbetet. Då kan det vara bättre att den personen kommer på att det är fel arbetsform för den, och slutar”*³.

¹ Citerat från konsultchef 1

² Citerat från konsultchef 1

³ Citerat från konsultchef 1

För konsultchef 1 var en motiverad konsult någon som svarar i telefonen då de ringer för att boka in dem på arbete eller liknande, och har koll på sina arbetsuppgifter, vilket respondenten menar bygger mycket på en bra dialog mellan konsultchefen och konsulten. Respondenten menade även att de medarbetare som är motiverade är de som ställer upp när det behövs extra hjälp, exempelvis vid obekväma arbetstider, så som dagar i anslutning till högtider m.m. då de flesta egentligen vill ägna sig åt något annat.

En motiverad konsult var enligt konsultchef 2 någon som är väldigt framåt och tycker det är roligt att gå till arbetet, och nästan ringer till dem för att fråga om det finns något arbete, innan de hunnit ringa. Men även att den alltid gör sitt bästa. Respondenten menade på att det märks väldigt tydligt om en konsult är motiverad eller inte, när kundföretagen ringer tillbaka och vill hyra in samma konsult igen. *"Kunderna ringer ju då med en gång och säger 'Du den där tjejen vill jag ha tillbaka'"*⁴. En motiverad konsult är därför, enligt respondenten, någon som verkligen bryr sig om sitt arbete och gör sitt bästa varje dag.

Motivation för konsulterna bestod till stor del av möjligheten att träffa nya människor, kunder och kollegor. En av respondenterna beskrev motivation som att *"känna att man vill det här"*⁵ och menade att det är viktigt att man som individ går till arbetet av lust, och inte enbart för att tjäna pengar. Att kunna utvecklas som person, och socialt genom arbetsformen, sågs också som motiverande för konsulterna då de på något sätt tvingas till att ta för sig, även fast de kanske inte gör det i vanliga fall.

Resultaten av enkätundersökningen visade att det i nuläget är 48 procent av konsulterna som var motiverade i sitt arbete, medan 34 procent uppger att de delvis var det, samtidigt som 18 procent helt saknade motivation till arbetet.

4.2.1 Faktorer som är motiverande för en bemanningskonsult

Det finns en mängd olika faktorer som kan påverka om en individ trivs och känner motivation i sitt arbete, eller inte. Det som konsultchef 1 antog motiverar konsulter till att arbeta inom bemanningsbranschen var framförallt lönen, då den är relativt hög i jämförelse med likande arbeten, något som även konsultchef 2 instämmer med.

Ytterligare något som konsultchef 2 menade var motiverande, är möjligheten för en individ att prova på något nytt, samt skaffa sig ny erfarenhet, vilket bemanningsbranschens varierande arbete ger möjligheter till. Men det som respondenten förmodade var den största motivatorn, för konsulterna i ett bemanningsföretag, är möjligheten att

⁴ Citerat konsultchef 2

⁵ Citerat från konsult 3

visa upp sig för potentiella arbetsgivare och är en unik möjlighet inom bemanningsbranschen. ”Jag tror faktiskt att det kan vara kontaktnätet”⁶.

För vissa personer är anställningen på bemanningsföretaget det första riktiga arbetet, och de har därmed dålig uppfattning om hur arbetslivet fungerar. Genom att vara anställd på ett bemanningsföretag får de möjligheten att lära sig alla delar ett yrke innefattar, vilket är till stor fördel menade konsultchef 2. Därmed är anställningen något konsulterna kan gå vidare ifrån, då den fått möjlighet att bygga ett stort kontaktnät via de kunder bemanningsföretaget har. Respondenten påpekade även att ”Många erfarna som har jobbat länge i vissa butiker och som kanske inte trivs i sitt arbete längre, får vi många samtal från där de gärna hoppar in i poolen just för att få möjligheten träffa nya människor”⁷. Genom bemanningsföretaget få de möjlighet att träffa nya människor och binda kontakter med olika chefer och andra högre uppsatta personer inom kundföretagen, vilket är svårt i då individen arbetar på en fast arbetsplats.

Konsultchef 1 menade dessutom att ett ökat ansvar är något som driver vissa konsulter till att prestera bra. De som arbetar som arbetsledare i vissa delar av verksamheten har inte avsevärt högre lön än de övriga konsulterna. Respondenten menar istället på att ”De gillar att få ansvar, samt att många vill ha ansvar och ser det som en ära och ett bevis på att de gjort ett bra arbete”⁸. Dessutom är det något de kan använda som merit inför framtida arbeten.

I likhet med vad konsultcheferna menade var motiverande för sina konsulter, påpekade även konsulterna att lönen var en stor motivationsfaktor. Eftersom de respondenter vi talat med arbetar inom olika delar av verksamheten och har olika arbetsuppgifter, resulterar det i att motivationsfaktorerna skiljer sig en aning. För de respondenter som arbetade inom ena delen av verksamheten sågs endast lön som motiverande, då arbetsuppgifterna är relativt enformiga, samtidigt som anställningen på bemanningsföretaget inte är deras huvudsyssla. En av konsulterna menade att ” Det är ju inte det roligaste jobbet, men jag är ju där självmant för en extrainkomst”⁹. En annan av respondenterna sa även att ”Jag hade aldrig gått dit om jag inte trivdes, så det är såklart inte bara för pengarna. Man har ändå en del valmöjligheter som konsult, det här med att man ska arbeta 8-17 varje dag behöver man ju inte”¹⁰.

De övriga respondenterna såg även ett varierat arbete som motiverande, då det ger konsulterna möjligt att träffa nya människor, samt utveckla sin sociala förmåga, då de blir utplacerade på varierande arbetsplatser. Arbetsformen bidrar även till att man som konsult får möjlighet att utveckla sin kunskap inom olika områden, då de har möjlighet

⁶ Citerat från konsultchef 2

⁷ Citerat från konsultchef 2

⁸ Citerat från konsultchef 1

⁹ Citerat från konsult 2

¹⁰ Citerat från konsult 1

att lära sig nya saker och utvecklas som personer. Detta uttryckte en av respondenterna tydligt och menade att *"Förutom lönen är variationen, och att man får träffa många nya människor motiverande. Man utvecklar sig själv mycket i detta jobbet, vilket är en sporre då man utveckla sin sociala förmåga"*¹¹

En av respondenterna menade även att de medarbetare som finns på de kundföretag de blir uthyrda till spelar en stor roll, då det kommer till motivation, eftersom det är viktigt att det är en bra stämning på arbetsplatsen för att man som individ ska trivas. Respondenten sa även *"Det beror ju lite på hur folk runt omkring är och sådär, är det en väldigt bra stämning så är det klart att man vill ha ett lite högre tempo"*¹².

Utifrån svaren från enkätundersökningen stärktes delvis svaren från intervjuerna med konsultchefer och konsulter. Det som konsulterna, från enkätundersökningen, såg som den allra viktigaste faktorn kopplat till motivation, var rättvisa arbetsvillkor, då 74 procent *"håller med helt och hållet"*. Därefter sågs utvecklingsmöjligheter, feedback/ bekräftelse från konsultchef, ansvar, goda resultat på prestationer, belöningar samt arbetsuppgiftens utformning/ karaktär som mest motiverande.

Läggs resultaten från *"håller med helt och hållet"* ihop med *"håller med delvis"*, förändras rangordningen en aning. Lön samt relation till kollegor tillkommer, samtidigt som utvecklingsmöjligheter flyttas från en andra plats, och placeras istället på en åttonde plats. Dock är det tydligt att de faktorer som placerats högst upp är de som anses mest motiverande, då de fortfarande placeras i topp fem när resultatet från *"håller med helt och hållet"* samt *"håller delvis med"* läggs ihop. Figur 7 nedan visar de högst rankade motivationsfaktorerna. För fullständigt resultat, se bilaga 4.

¹¹ Citerat från konsult 5

¹² Citerat från konsult 4

MOTIVATIONS-FAKTORER	Tar helt och hållet avstånd	Tar delvis avstånd	Varken eller	Håller delvis med	Håller med helt och hållet	Rangordning (håller med helt och hållet + håller delvis med)
1.Rättvisa arbetsvillkor	2%	0%	6%	18%	74%	1 (92%)
2.Utvecklingsmöjligheter	0%	5%	18%	20%	57%	8 (77%)
3.Feedback/bekräftelse från konsultchef	3%	3%	9%	34%	51%	5 (85%)
4.Belöning	0%	3%	5%	43%	49%	1 (92%)
4.Goda resultat på prestation	0%	0%	11%	40%	49%	3 (89%)
4.Ansvar	2%	2%	11%	37%	49%	4 (86%)
5.Arbeitsuppgiftens utformning/karaktär	0%	0%	9%	45%	46%	2 (91%)
6.Prestation	6%	5%	17%	28%	45%	10 (73%)
7.Befordran	8%	9%	15%	26%	42%	11 (68%)
8.Lön	2%	2%	11%	46%	40%	4 (86%)
8.Relation till kollegor	5%	2%	9%	45%	40%	5 (85%)

Figur 7. Tabell över motivationsfaktorer hos konsulter

4.2.2 Variation hos respondenterna kopplat till upplevd motivation.

Idag känner sig konsulterna motiverade i sitt arbete i det stora hela, och att de är nöjda med det. De upplever ingen större problematik gällande bemanningsföretagets förmåga till att motivera dem, då de är införstådda med vad arbetsformen innebär och att det skiljer sig från den traditionella anställningsformen. Dock säger en av respondenterna att det i perioder kan kännas jobbigt, när det inte går att planera, *”Det värsta är att man inte är riktigt ledig, även när man inte jobbar. Att man alltid ska vara tillgänglig¹³”*. En annan av respondenterna påpekade att det stora omloppet av människor ibland kunde upplevas som negativt, då kollegor ständigt byts ut och att det är svårt att hålla reda på vilka som arbetar på bemanningsföretaget. Respondenten menade att *”Man vet inte vilka som har slutat eller om det börjat nya och så. Det får man ju bara se när man råkas träffas¹⁴”*. Ytterligare en av respondenterna uttrycker att,

”Det kan vara rätt tufft att vara konsult då vi är inhyrda av ett ’kundföretag’ och de kan behandla ’bemanningsföretaget’, tycker jag, lite illa ibland, med kort varsel och hela den här biten att man kan bli inringd på morgonen och behöva åka till

¹³ Citerat från konsult 4

¹⁴ Citerat från konsult 3

arbetet, man kan bli hemskickad och de kan inte garantera en hel dag utan när det inte finns saker att göra så är det bara att packa ihop och gå hem. Men sen är det ju också det man är anställd som och då får man acceptera det.”¹⁵

Som tidigare nämnts visade resultatet från enkätundersökningen att 48 procent av konsulterna var motiverade i sitt arbete, medan 34 procent uppger att de delvis var det, samtidigt som 18 procent saknade helt motivation till arbetet. Anledningen till att de upplevde bristfällig motivation berodde framförallt på att det inte kunde planera sin fritid, eftersom de blir inringda på arbete med kort varsel, några ansåg även att arbetsformen inte gav möjlighet till personligutveckling, samtidigt som somliga hade en annan huvudsysselsättning. Dessutom uppgav vissa att den bristande motivationen berodde på bristfällig *kommunikation* mellan konsultchefen och konsulten, samtidigt som vissa ansåg att de berodde på dåligt med *feedback* från konsultcheferna, att de inte trivs med arbetsformen eller att olika arbetsplatser innebär avsaknad av arbetskamrater.

I enkätundersökningen fick respondenterna svara på frågor rörande deras kön, ålder och anställningstid. För att se om det fanns några skillnader i motivationen kopplat till faktorerna, utfördes en korstabulering. Den visade att kvinnorna hade en högre grad av motivation (68 procent) än männen (34 procent).

Vad gäller ålder är det svårt att identifiera någon skillnad i motivation, då 78 procent av respondenterna befann sig i ålderskategorin 20-29år.

Gällande anställningstiden kunde vi utläsa en skillnad kopplat till motivationen, 27 procent av de som varit anställda mindre än ett år kände motivation i arbetet. Av de som varit anställda mellan ett till tre år var 12,5 procent motiverade, respektive 8 procent hos de som varit anställda mellan fyra till sex år. Delvis motiverade var främst de som hade varit anställda mellan ett till tre år (18 procent), samtidigt som de stod för 9 procent av de som helt saknade motivation till arbetet.

Svaren på frågorna gällande motivationsfaktorer var samstämmiga bland respondenterna och det gick inte att utläsa några särskilda samband som kan kopplas till respondenternas kön, ålder eller anställningstid.

4.3 Ledarskap på distans

Båda konsultcheferna upplevde att det finns viss problematik med att leda och motivera medarbetare på *distans*, som inte finns i branscher där chefer och medarbetare befinner sig på samma arbetsplats. Ett exempel kan enligt konsultchef 2 vara att de inte ses

¹⁵ Citerat från konsult 1

ansikte mot ansikte, och därmed riskerar att missa vissa saker, som om en konsult är trött en dag eller mår dåligt. *"Det kan ju vara stressigt ibland, vilket gör att man inte hinner snappa upp allt, eller att det har något hänt"*¹⁶. Respondenten påpekade att det beror på att bedömningen endast utgår ifrån konsultens tonläge i telefonen, och inte utifrån de signaler som enbart kan uppfattas med synen, så som kroppsspråk.

Konsultchef 2 menade även att det kan vara svårare för konsulterna att känna ett förtroende till konsultchefen, då kontakten ständigt sker på *distans*. Det kan medföra att konsulterna upplever det svårare att ta kontakt med konsultchefen, eftersom de måste ta upp telefonen och ringa, istället för att gå förbi deras kontor. På grund av det, kan det leda till att konsulter inte delar med sig av saker, vilket de upplever som problem eller jobbigt. *"Där är ju kommunikationen jättejätteviktig, just för att få det förtroendet, men också att man kan lyfta luren och säga till om det är något, innan det har hänt någonting som är lite allvarligare"*¹⁷.

Konsultchef 1 påpekade dessutom att det kan vara svårt för konsulterna att veta vem de ska känna lojalitet till, då vissa konsulter är utplacerade hos en och samma kund under en längre tid. Dock var det inget respondenten såg som ett problem, utan ansåg snarare att det är viktigare att konsulterna trivs hos kunden, och att kunden blir nöjd. Men påpekade att det kan upplevas en aning problematiskt då en konsult upplever problem, eller vill ha hjälp med någonting. I det läget hävdade respondenten att det är viktigt att som arbetsgivare agera snabbt, och lösa situationen med en gång.

Då båda konsultcheferna har arbetat som konsulter i företaget, innan de fick den befattning de har idag, trodde de sig ha en fördel av erfarenheten, eftersom de har en förståelse för hur det är att arbeta som konsult inom ett bemanningsföretag. Båda respondenterna menade att de kunde sätta sig in i konsulternas situation, *"Jag försöker göra mig påmind om hur det var när jag arbetade som konsult"*¹⁸.

Vad som enligt konsulterna kännetecknar en bra ledare/chef, skiljde sig en aning mellan de olika respondenterna. En av respondenterna såg en bra ledare som *"En som är förstående, och som man kan prata med oavsett vad det handlar om. Att de säger till en om man gjort något bra eller om det är något man kan förbättra och gör dåligt"*¹⁹. Att ledaren är närvarande i arbetet menade en av de övriga respondenterna var en viktig egenskap. Genom att vara närvarande ute hos kundföretagen kan ledaren visa sig delaktig i arbetet, något som inte är möjligt om ledaren befinner sig på kontoret hela tiden. En annan av respondenterna beskrev en bra chef som *" En bra chef måste gå att*

¹⁶ Citerat från konsultchef 2

¹⁷ Citerat från konsultchef 2

¹⁸ Citerat från konsultchef 1

¹⁹ Citerat från konsult 3

diskutera med, det ska inte bara vara envägskommunikation, man ska ha respekt för och vara intresserad av människor”²⁰

Förmågan att ge *feedback* sågs också som en betydelsefull egenskap hos en ledare. Kontakten med ledaren är viktig och innebär en slags trygghet, menade en av respondenterna. Dock sa en av de andra respondenterna ”*Fast i och för sig så skulle det kanske inte spela så jättestor roll i det här arbetet jag har, just nu eftersom man inte ses så ofta helt enkelt. Man hörs lite på telefon och så*”²¹. Den nuvarande relationen till konsultcheferna beskrevs som bra av konsulterna, och om problem skulle uppstå försöker konsultcheferna hjälpa till att lösa det. Ett exempel som ges är om en konsult har svårt att ta sig till en kund, kan en konsultchef hjälpa till och skjutsa den dit.

Enligt enkätundersökningen såg konsulterna ledaren som en person vilket ska frambringa en arbetsmiljö där konsulter kan motivera sig själva, 76 procent av de tillfrågade ansåg att de själva kunde skapa motivation, utvecklas och ta ansvar med hjälp av ledarens stöd. Endast 3 procent ansåg att de var tvungna att övertalas, bestraffas och kontrolleras för att utföra ett arbete.

4.4 Tillvägagångssätt för att skapa motivation på distans

I dagsläget finns inget gemensamt sätt för företaget att motivera konsulterna på, utan sker på olika sätt i olika delar av verksamheten. Enkätundersökningen visade att 49 procent av konsulterna upplever att bemanningsföretaget arbetar för att motivera sina konsulter, medan 26 procent svarade att de delvis upplevde det och 25 procent upplevde inga försök till att motivera. Det som respondenterna ansåg att bemanningsföretaget borde göra för att skapa motivation, var i huvudsak att ge mer positiv *feedback*, då det i dagsläget mest fokuserades på den negativa samtidigt som de önskade någon form av bonussystem/ belöning för effektivt arbete, mer *utbildningsmöjligheter* samt känna sig som en mer betydande del i företaget. Det som flest påpekade var en förbättrad *kommunikation* och mer personlig kontakt med konsultcheferna, vilket skapar *närmare relationer*.

4.4.1 Relationsskapande

För att skapa motivation på *distans* tror konsultchef 1 på att frambringa en så tät och nära relation till konsulterna som möjligt, och menar att det kan skapas genom att upprätthålla en daglig *kommunikation*. Respondenten påpekade även att det är viktigt att

²⁰ Citerat från konsult 1

²¹ Citerat från konsult 4

placera personer i en miljö där de trivs, för att bidra till motivation och trivsel på arbetet. Därför uppmanar de sina konsulter att berätta hur de trivs på olika arbetsplatser. Respondenten påpekade att *"Vi försöker placera personer med liknande intressen hos samma kund"*²², detta för att underlätta till motivation då konsulterna får arbeta med likasinnade.

Nära relationer är även något konsulterna påpekade som viktigt, och upplever att det konsultcheferna kan göra i dagsläget för att skapa motivation hos dem är att, skapa en god relation dem i mellan och se till att konsulterna trivs på arbetsplatsen. *"Dom är ju måna om att man ska trivas, det sa de redan när man började, att om det är något ställe som man inte trivs på så ska man säga till direkt"*²³. Konsulterna berättade att den relationen de har till sin konsultchef idag till största del sker över telefon. Utöver detta finns möjlighet att besöka konsultcheferna på kontoret, dessutom kommer de även ut till kunderna för att se hur arbetet går.

En av respondenterna påpekade även att vid vissa tillfällen då det har blivit mycket jobb, exempelvis dubbelpass, kunde bemanningsföretaget skicka biobiljetter som en extra motivator och belöning. *"Ifall man jobbar mycket ibland, och om man ställt upp på dubbelpass och sådana saker, då kan de skicka lite biobiljetter"*²⁴. Vilket respondenten såg som positivt och motiverande.

Vad gäller att skapa *goda relationer* mellan konsultcheferna och konsulterna i bemanningsföretaget, var personalträffar något som konsultchef 1 var en aning skeptiskt till, och inte trodde tillförde något större värde åt konsulterna. Respondenten menade istället att en så tät och nära dialog som möjligt är viktigare för att konsulter ska trivas. I dagsläget genomförs det en gemensam personalträff per år, för samtliga anställda i bemanningsföretaget, samt att vissa avdelningar har ytterligare träffar, men då arrangeras de av företagets kunder.

Gemensamt för samtliga konsulter vi intervjuat var att de önskar fler personalträffar och möjligheten att träffa sina kollegor mer än vad de gör idag. Konsulterna menar att det är svårt att veta vilka som är deras kollegor, och att det inte finns samma gemenskap som det finns på andra arbetsplatser. De var medvetna om att det är svårt att skapa samma gemenskap som i ett mer traditionellt företag, men trodde att fler personalträffar skulle medföra något positivt. När de fick möjligheten att arbeta med någon annan från bemanningsföretaget tyckte de att arbetet blev lite extra roligt, *"Att träffas mer än en gång hade varit en motiverande faktor, och att faktiskt få träffa de man jobbar med"*²⁵. Konsult 3 påpekar även att *"Det är ju alltid roligt när man träffar sina kollegor ute i butikerna"*. Även enkätundersökningen visade att en majoritet av konsulterna ansåg det

²² Citerat från konsultchef 1

²³ Citerat från konsult 5

²⁴ Citerat från konsult 4

²⁵ Citerat från konsult 3

viktigt att konsultcheferna bidrog till att konsulterna får träffa varandra. Dessutom ansåg 62 procent av de tillfrågade konsulterna att teambildande aktiviteter var något som bemanningsföretaget bör anordna för att konsulterna ska lära känna sina kollegor.

4.4.2 Kommunikation

Även *kommunikation* är något som konsultcheferna såg som viktigt för att få en kontinuitet i arbetet. Konsultchef 1 menade att det är viktigt att konsulterna varje vecka vet vilka dagar de ska arbeta och får *feedback* på det arbete de utfört. På det sättet får de en klar uppfattning om hur de har presterat, samt blir synliggjorda av konsultchefen. Konsultchef 2 menade att *feedback* är bra för att konsulterna ska få reda vad de gör bra, men även saker de bör tänka på och förbättra. Om respondenten hör något från kunderna ansågs det viktigt att föra det vidare till konsulterna, vare sig det innefattade positiva eller negativa saker. *"Ju mindre man pratar med folk, desto mer otydligt och ostrukturerat blir det. Bara kommunikation är viktigt, vare sig det är ris eller ros"*²⁶.

Feedback var något som även konsulterna påpekade var viktigt för att kunna veta hur de hade presterat på arbetsplatsen och kunde komma från både konsultchefen och kundföretaget. En av konsulterna brukar göra en avstämning med chefen på kundföretaget varje dag, för att få respons på det utförda arbetet. Samtliga respondenter nämnde även, att då en kund är nöjd med en konsults arbete, brukar denna kontakta bemanningsföretaget för att boka konsulten igen, vilket blir en form av *feedback* på väl utfört arbete. En av respondenterna ansåg att daglig *feedback* inte alltid var nödvändigt, utan det är möjligt att känna själv om en prestation varit god. *"Det är ju alltid kul att höra att man gjort något bra från chefen, men det är inget som jag känner att jag behöver höra för att känna att jag gör ett bra arbete, men självklart är det kul med positiv feedback"*²⁷. En annan av respondenterna sa även att *"Annars kan man känna sig bortglömd, det är viktigt att få feedback på det man gör så man känner sig uppskattad"*²⁸

I den del av verksamheten där två av de tillfrågade respondenterna arbetar fanns det teamledare, vilket arbetade närmare konsulterna, och gav dem kontinuerlig *feedback* gällande föregående veckas prestationer. En av respondenterna påpekade att *"Man får hela tiden feedback på hur man har jobbat förra veckan och sådär. De är väldigt noggranna med att mäta hur bra man har presterat och man får en tumme upp om man har klarat kvoten"*²⁹. En annan av respondenter som arbetar inom samma del av verksamheten nämner även *"Vi har ju teamledare och de har ju alltid feedback att*

²⁶ Citerat från konsultchef 2

²⁷ Citerat från konsult 5

²⁸ Citerat från konsult 1

²⁹ Citerat från konsult 2

*komma med antingen om de drar det via mail eller på arbetsplatsen. Så berättar de hur det ser ut och hur det går*³⁰. Dessa konsulter berördes dessutom mindre av *distans* till konsultchefer då de hade sina närmsta chefer på arbetsplatsen, och oftast har någon att gå till vid problem. Enkätundersökningen visade på att konsulterna värdesätter att få både positiv och konstruktiv *feedback*, då hela 78 procent tyckte det är viktigt med positiv *feedback* och 94 procent att även den konstruktiva *feedbacken* var viktig.

Konsultchef 2 menade också att medarbetarsamtal kan användas för att få en bild av hur konsulten upplever sitt arbete, vad som fungerar bra eller mindre bra. Detta blir speciellt viktigt då konsultcheferna inte träffar deras konsulter kontinuerligt, utan enbart talar med dem i telefon. I dagsläget arrangeras medarbetarsamtal en gång i halvåret, men ibland blir det mer sällan eller inte alls. *"Vi försöker väl hålla det till en gång i halvåret, men ibland blir det ju mer sällan. Men sen är det ju inte alltid att folk jobbar så himla länge heller"*³¹. Konsultchef 2 menade även att vissa inte alls trivs med den typ av arbete som bemanningsbranschen erbjuder, utan slutar relativt fort, medan vissa stannar en längre tid, vissa upp till sju- åtta år. På grund av detta hinner inte alla konsulter genomföra ett medarbetarsamtal under sin anställningstid. Resultaten av enkätundersökningen stärker detta då endast 18 procent har arbetat fyra år eller längre.

4.4.3 Utbildning

Ytterligare något som påpekades var vikten av att erbjuda konsulterna möjligheten till att gå *utbildningar*, för att skapa motivation. I den delen där konsultchef 2 arbetade var de i färd med att införa en ny *utbildning* till deras konsulter, vilket kommer innehålla olika workshops lämpliga för arbetet, där konsulterna kommer att arbeta och diskutera i grupp. *"Sen har vi då i alla fall i denna delen börjat med den här serviceutbildningen, där vi har lite workshops och träffar, vi diskuterar vad det är vi jobbar med egentligen och varför"*³². Respondenten påpekade att det görs för att konsulterna ska förstå sin roll i företaget bättre, känna sig involverade i själva bemanningsföretaget, och inte bara se det till vilka arbetsuppgifter de har på kundföretaget. På så sätt får konsulterna en bättre förståelse kring syftet med arbetet och varför det är viktigt.

Även konsulterna såg *utbildningsmöjligheter* som en motiverande faktor, och ett tillvägagångssätt som konsultcheferna kunde använda sig av. Genom *utbildningarna* skapas det möjligheter för konsulterna att arbeta hos fler kunder, och på så sätt bli mer värdefulla anställda. En av respondenterna påpekade att *"De frågar hela tiden om jag*

³⁰ Citerat från konsult 1

³¹ Citerat från konsultchef 2

³² Citerat från konsultchef 2

vill gå fler utbildningar, och det är ju kul att de vill att man ska utbilda sig mer och så”³³.

4.5 Sammanfattning av empiri

De motivationsfaktorer som konsulterna på bemanningsföretaget såg som mest motiverande varierade inte nämnvärt, mellan resultaten från intervjuerna och enkätundersökningen. Intervjuerna visade att konsulterna såg lön, varierat arbete, träffa nya människor, utvecklingsmöjligheter, arbetsformen och kollegor/kundföretag som mest motiverande. Resultaten av enkätundersökningen visade att motivationsfaktorerna var rättvisa arbetsvillkor, utveckling, *feedback*, ansvar, goda resultat på prestationen, belöningar, arbetsuppgiftens utformning samt relationen till kollegor.

De tillvägagångssätt som konsulterna såg som mest framgångsrika för att motivera dem var relationsskapande, vilket innefattar att skapa ett förtroende mellan konsultchef och konsult, samt att skapa en gemenskap inom bemanningsföretaget genom fler personalträffar. *Feedback* för att kunna få respons på vad som är bra eller dåligt och därigenom kunna utveckla i arbetet, men även som individ. Till sist såg de *utbildningar* som ett tillvägagångssätt, då det ger dem ytterligare möjligheter till att utvecklas, men då mer inriktat på kunskap.

³³ Citerat från konsult 3

5 Diskussion och tolkning

I följande avsnitt kommer den insamlade empirin diskuteras, tolkas och jämföras med hjälp av tidigare insamlad teori för att sedan mynna ut i eventuella samband.

5.1 Motivation

Resultatet av studien visar att motivation ses som viktigt av både konsultchefer och konsulter, dock skiljer sig respondenternas upplevelser om vad motivation är, och hur den yttrar sig. Som Wiley (1995) tar upp, vilket vi även tolkat utifrån resultatet, är att motivation är ett komplext och utmanande begrepp, då den enda informationskällan till vad som motiverar en medarbetare, är medarbetaren själv. Det går alltså inte att få ett definitivt svar på vad motivation är, utan det är något som varierar från person till person, och möjligtvis även mellan olika branscher. Med det menar vi att det inte är självklart att motivationsfaktorerna rangordnas på samma sätt, när arbetsformen och arbetsförhållandena skiljer sig.

5.2 Inre och yttre motivationsfaktorer

De motivationsteorier vi har utgått ifrån i studien stärks, och är applicerbara på det resultat intervjuer och enkätundersökningen gett, dock i varierande grad. Vi tolkar detta som att vissa teorier berör faktorer som andra inte tar hänsyn till, och medför att vi kan få en djupare förklaring av motivationsbegreppet och dess faktorer, då vi använt oss av flera motivationsteorier. Det vi menar är att om enbart en teori hade använts i studien hade vi inte fått samma förståelse kring motivation som vi nu genererat. Individer kan drivas till att utföra arbetsuppgifter baserat på faktorer som kommer från dess omgivning (yttre motivationsfaktorer), samt faktorer som kommer inifrån individen (inre motivationsfaktorer) (Ryan & Deci, 2000). Med detta i åtanke menar vi att det är viktigt att se till faktorer som kommer både inifrån och utifrån när motivationsbegreppet och dess faktorer studeras.

5.2.1 Maslows behovshierarki

Genom att tolka resultat av empirin, gällande konsulters motivationsfaktorer, utifrån Maslows (2000) behovshierarki i en arbetskontext, kan vi konstatera att teorin är applicerbar på bemanningsbranschen, och det företag studien genomförts hos. Samtliga behov som benämns i hierarkin har identifierats som viktiga efter de resultat empirin genererat (Maslow & Stephens, 2000).

Det första behovet i Maslows och Stephens (2000) behovshierarki är behovet av lön. Samtliga av de tillfrågade konsulterna, även konsultcheferna, påstod att lön var något som motiverade konsulterna till att arbeta. Dock visade enkätundersökningen att lön inte var den mest motiverande faktorn, men den fanns ändå representerad (åttonde och fjärde plats). Vi tolkar detta som att lön är det avgörande motivet till att en person tar anställning överhuvudtaget, då pengar är något individen behöver för att kunna leva ett värdigt liv. Därmed vill vi påstå att behovet av lön är grunden till att en individ är motiverad till ett arbete. Även fast en individ inte ser något nöje med att gå till arbetet en dag, finns alltid lönen som en drivande kraft till att faktiskt gå till arbetet och utföra sina uppgifter.

Nästa behov, behovet av säkerhet på arbetsplatsen, tolkar vi likt Maslow och Stephens (2000), vara en viktig del på vägen till att uppnå motivation. Något som tas upp kopplat till behovet, är den fysiska och psykiska arbetsmiljön. Då den fysiska arbetsmiljön varierar för konsulterna är det svårt att känna en trygghet till den, vilket vi menar på leder till att den psykiska arbetsmiljön blir allt viktigare. Vi tolkar det som att om konsulten upplever den psykiska arbetsmiljön som tillfredställande, bidrar det till att konsulten är bättre rustad för att hantera arbetsformen, och den fysiska arbetsmiljön på ett bättre sätt. Om konsulten inte upplever den psykiska miljön som tillfredställande, menar vi det, likt konsultchef 1, som omöjligt för konsulten att känna motivation, och därmed inte är lämpar sig för arbetsformen.

Något som kan relateras till säkerheten på arbetsplatsen, och den fysiska och psykiska arbetsmiljön är konsulternas arbetsvillkor, vilket är avgörande för att konsulterna ska känna sig trygga i sin anställning. Det har tydligt visats då anställningsvillkor setts som den viktigaste faktorn till att konsulterna ska känna sig motiverade. Detta menar vi bero på att anställningsvillkoren, likt lön, ses som grunden för att en individ ska känna motivation till sitt arbete. Utan bra anställningsvillkor är det, som vi nämnt ovan, svårt att känna trygghet i sin anställning, vilket gör att det blir oerhört svårt för individen att fokusera på något annat än sin anställningssituation.

Ytterligare något Maslow och Stephens (2000) tar upp kring behovet av säkerhet på arbetsplats är *utbildning*, då det ses som en säkerhet, antingen medvetet eller undermedvetet av individen. Eftersom individen blir mer värdefull för organisationen ju högre kompetens den har. Flera av de konsulter vi intervjuade såg *utbildning* som en faktor, vilket gav dem ökad motivation. Vi anser att detta beror på, att genom *utbildning*

kan konsulterna känna en ökat säkerhet till sin anställning, då de inte bara blir mer värdefulla för bemanningsföretaget, utan även mer attraktiva för kundföretagen.

Bemanningsbranschen tolkar vi vara relativt unik, i det avseendet att konsulterna inte träffar varandra regelbundet, utan enbart då det blir utplacerade hos samma kund, eller då bemanningsföretaget har en gemensam personalträff på våren. Möjligheten till att tillfredsställa behovet av social samhörighet på arbetsplatsen, blir därmed en aning mer komplicerad för konsulterna, i motsvarighet till en individ vilket har en fast arbetsplats med regelbunden kontakt med sina kollegor. Konsulterna får därmed försöka skapa en god gemenskap med de kollegor den skaffar sig ute på kundföretagen, samt med sina egna kollegor de har i bemanningsföretaget då de stöter på varandra hos en kund. Därmed vill vi påstå att det kan vara svårare för en konsult att tillfredsställa detta behov. Relationen till chefen är även viktig enligt Maslow och Stephens (2000), för att konsulterna ska kunna finna sin plats i organisationen. Vi ser att även detta blir betydligt svårare i ett bemanningsföretag, då kontakten med chefen sker på *distans*.

Det näst högsta behovet Maslow och Stephens (2000) tar upp är, behovet av självkänsla på arbetsplatsen, vilket bland annat innefattar utvecklingssamtal, erhållen belöning m.m. Detta är något flera respondenter nämner som viktiga faktorer för att de ska känna sin motiverad till sitt arbete, och då framförallt *feedback*. Vi tolkar det som att samtliga människor har ett behov av att få bekräftelse, samtidigt som det är viktigt att få konstruktiv kritik för att möjliggöra en ännu högre självkänsla hos individen, kanske ännu mer när de inte träffar konsultchefen dagligen.

Det högsta behovet, behovet av självförverkligande, innebär att individen utvecklar sin fulla potential. Som Maslow och Stephens (2000) tar upp innebär det att individen lär sig nya saker, våga ta risker och känna sig säker på det den gör. Här ser vi en variation i vad konsulterna svarade i intervjun, i ena delen av verksamheten uttryckte sig konsulterna vara intresserade av att lära sig nya saker, kasta sig ut i situationer där det kanske inte alltid kände sig bekväma m.m. Vilket kan tolkas som att de faktiskt är motiverade i sitt arbete. Dock svarade de konsulter vilket arbetar i den andra delen av verksamheten, att de har ett relativt enformigt arbete, med begränsade utvecklingsmöjligheter, och kan där med sägas inneha mindre motivation till sitt arbete än de övriga konsulterna.

5.2.2 Vrooms förväntansteori

Enligt Vrooms (1995) förväntansteori är det, i motsvarighet till Maslow och Stephens (2000) teori, belöningarna på en prestation som ses som den motiverade faktor hos människor. Enligt resultatet på de genomförda intervjuerna samt enkätundersökningen ses belöningar som en motiverande faktor, och placeras på en fjärde, respektive första plats, bland de rangordnade motivationsfaktorerna. Samtidigt menade konsultchef 1 att

belöningar inte var ett bra tillvägagångssätt för att skapa motivation, då det inte ger ett hållbart resultat i längden.

Det som problematiserar vår tolkning av motivation utifrån Vrooms (1995) teori, och som även han tar upp, är att vad en belöning innebär bedöms individuellt, beroende på individens egna preferenser. Vrooms (1995) menar i sin teori att valensen visar den grad av tillfredsställelse belöningarna ger individen, denna grad är väldigt svår för oss att studera, och blir därför svår att dra slutsatser kring.

För vissa individer kan lönen vara belöningen nog för goda prestationer, vilket även flera av respondenterna i undersökningen menade. För andra individer kan det krävas, en betydligt större och mer värdefull belöning, för att de ska prestera det där lilla extra. Belöningar behöver troligen inte heller vara av materiell, eller ekonomisk karaktär, utan vi anser att även *feedback* kan ge samma effekt. Det kan även tilläggas att enbart goda resultat på en prestation kan ses som motiverande, då denna faktor hamnar på en fjärde- respektive tredjeplats. Detta tolkar vi som att belöningarna inte är den viktigaste faktorn för att känna motivation, då det finns andra faktorer som är viktigare. Men vi tolkar ändå att belöningar har en stor betydelse i de avseende att konsulterna känner sig uppmärksammande och sedda av konsultcheferna.

5.2.3 Hertzbergs två-faktorsteori

Då resultatet istället studeras utifrån Hertzbergs två-faktors teori, vilket består utav hygien- och motivationsfaktorer, kan det tolkas på ett annat sätt. Hertzberg menar att hygienfaktorerna inte är motiverande, utan något som enbart kan leda till missnöje om de inte tillfredsställs (Hertzberg, Mausner & Synderman, 1993). I vår studie har dock resultatet visat att konsulterna ser hygienfaktorer som lön, relation till kollegor och arbetsvillkor som motiverande. Att resultatet blivit sådant tolkar vi bero på att dessa faktorer inte alltid kan ses som självklara i den bransch konsulterna arbetar i. Arbetsformen de har gör att lönen kan variera beroende på hur mycket arbete de får en månad, samtidigt som den gör det svårt att skapa *relationer* till kollegor, då arbetsplatsen ständigt byts. Hade respondenterna arbetat inom en traditionell bransch, menar vi att dessa faktorer inte hade setts som lika motiverande, som de gör i detta läge. Lönen ser vi även blir en avgörande faktor, då det är den som kompenserar konsulterna för att ständigt vara tillgängliga, inte kunna planera samt arbeta på obekväma tider.

Bland motivationsfaktorerna visar resultatet att alla faktorer, utom befordran, är motiverande. Att befordran inte finns med vill vi påstå beror på att det är något som konsulten inte själv kan påverka och styra över. Det är troligen inte heller ett alternativ, eftersom många av konsulterna bara arbetar en kortare tid på bemanningsföretaget och inte kan avancera inom företaget särskilt mycket. Då arbetet inte ger mycket utrymme för utveckling i karriären genom befordran, blir möjligheterna att utvecklas som person och

socialt allt viktigare. Det kan konsulterna göra i det varierande arbetet, genom att gå *utbildningar* och ta mer ansvar.

De övriga motivationsfaktorerna som intervjuer och enkätundersökning visat vara viktiga för en konsult stämmer överens med de faktorer Hertzberg identifierat. Vi ser att bekräftelse genom *feedback* är den faktor som konsultcheferna främst kan använda sig av för att motivera, då kontakten enbart sker via telefon. En konsults prestationer är det konsultchefen baserar sin *feedback* på, och är även något som individen kan se som motiverande då de vill uppfylla både sina egna, konsultchefens och kundens förväntningar. Karaktären på arbetsuppgiften är även viktig, vi tolkar det som grunden till hur en individ upplever hela arbetssituationen och känner motivation.

5.2.4 McGregors teori X & Y

Vad gäller McGregors (2006) teori X & Y, kopplat till de resultat vi genererat i empirin, via intervjuer och enkätundersökning tolkar vi att ledarskapet inom bemanningsföretaget fungera likt de McGregor (2006) benämner som teori Y. Detta då teori X inte skulle vara applicerbar i bemanningsbranschen, eftersom ledarskapet sker på *distans*, där konsultcheferna ej har möjlighet att ständigt styra över hur konsulterna presterar och agerar hos kundföretagen. McGregor (2006) beskriver i teori X att ledarens uppgift är att övertala, belöna, bestraffa och kontrollera sina medarbetare, vilket vi inte anser går att genomföra, då det finns en *distans* dem mellan.

McGregor (2006) beskriver dessutom i teori X, människan som lat, med en motvilja till att arbeta, och undviker därför att arbeta om det är möjligt. Om konsulterna skulle inneha dessa egenskaper, menar vi att de inte skulle utföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredställande sätt, vilket i sin tur skulle innebära negativa konsekvenser för bemanningsföretaget, som till exempel förlorade kunder. Därmed tolkar vi att det McGregor (2006) kallar för teori X är en individ som är omotiverad till sitt arbete, vilket medför att ledaren måste kontrollera dess medarbetare på ett betydligt strängare sätt, än om det hade varit en motiverad person. I och med det anser vi att teori Y är den del av teorin som går att relatera till konsulternas agerande, samt hur ledarskapet utförs i bemanningsföretaget.

Inom alla branscher är det viktigt att medarbetarna är medvetna om vad arbetet går ut på, samt presterar så bra som möjligt. Dock menar vi att det är extra viktigt inom bemanningsbranschen, då ledaren har en mer avlägsen roll. Som McGregor (2006) beskriver i teori Y, är människan någon som är villig till att arbeta, och ser arbetet som en naturlig del i sin natur. Det medför att ledaren inte behöver ha lika stor kontroll, vilket är avgörande i bemanningsbranschen. Om inte konsulterna hade gjort detta, menar vi att de inte hade utfört de uppdrag de blivit tilldelade och därför inte presterat på ett tillfredsställande sätt. Teori Y tar även upp att människan är villig till att ta ansvar, vilket är

något som konsulterna gör dagligen då de är ute hos kunden och gör det konsultchefen bett dem göra.

5.3 Ledarskap på distans

Som McGregor (2006) påpekar, vilket även är vår uppfattning, är att det är ledarens ansvar att anpassa sig till medarbetarna, snarare än att medarbetarna ska anpassa sig till ledarens önsknings. Därför är det oerhört viktigt, som även McGregor (2006) påpekar, att välja rätt typ av verktyg för att lyckas som ledare. Vi tolkar svaren från konsultcheferna, som att det har en relativt klar bild om vad de anser vara rätt sätt att agera på. Det kan i sin tur tolkas bero på att de arbetat som konsulter i företaget, innan de tillträdde som konsultchefer.

Carter (2013) menar att ledarskap handlar om att använda sina färdigheter, erfarenheter och ledning, där målet är att hjälpa någon att förbättra sina prestationer. Av de resultat vi fått ut av intervjuerna med konsultcheferna skulle vi vilja påstå att detta sätt att förklara ledarskap på, är ett sätt de försöker efterfölja. Där anser vi att konsultcheferna har en stor fördel av att de arbetat som konsulter i bemanningsföretaget innan de blev chefer/ledare, då de har erfarenheter och kunskaper om vad anställningsformen faktiskt innebär.

Kayworth & Leidner (2000) talar om vad ledarskapet handlar om, och menar på att chefen snarare är en ledare och kommunikatör än en befälhavare. Ledarens uppgift består även av att fastställa riktningen, samt se till att samtliga medarbetare håller kursen. Vi tolkar detta som kanske än viktigare just i ett bemanningsföretag, då det förknippas med en viss fysisk *distans* till företagets konsulter. Majoriteten av konsultchefens ledarskap ut mot dess konsulter, handlar om att vara en kommunikatör och att förmedla arbete, samtidigt som en stor del av deras ansvar är att se till att konsulter mår bra. Allt kontakt sker idag via telefon, därför anser vi det viktigt att utföra ett gott ledarskap, där fokus ligger på bra och tillfredställande *kommunikation*, vilket även konsulterna påpekat som värdefullt.

Samtidigt säger Kayworth & Leidner (2000) att ledarens uppgift är att influera och inspirera andra till engagemang, för att på så sätt nå ett gemensamt mål. Detta tolkar vi som viktigt i alla typer av verksamheter. Om en ledare inte visar ett stort engagemang och försöker influera och inspirera, är det svårt att få en verksamhet att fungera tillfredställande. I ett bemanningsföretag tolkar vi att konsultcheferna skulle kunna inspirera och influera genom att erbjuda *utbildningar*, uppmuntra goda prestationer, samt ge feedback/ bekräftelse. Det är även saker som de flesta av respondenterna belyst, då de beskrivit vad ett bra ledarskap är för dem och är därmed något konsultcheferna bör ta i beaktning.

Som Antonakis och Atwater (2002) nämner, innebär den fysiska *distansen* mellan konsultchefen och konsulterna, att ledarskapet blir svårare att utföra då det ofta innebär svårigheter att integrera med varandra. Men tack vare att de kontinuerligt *kommunicerar* via telefon, kan dessa svårigheter överbryggas, vilket tydligt visas då samtliga av respondenterna känner sig nöjda med den kontakten de har till deras konsultchefer idag. Dock visar svaren från enkätundersökningen att vissa konsulter önskar ytterligare kontakt med konsultcheferna än vad de har idag.

Trots att de flesta tillfrågade konsulterna anser *kommunikationen* som tillfredställande medför det fysiska avstånden, både till konsultchef och kollegor, fler svårigheter när det gäller relationsskapande, vilket även Antonakis och Atwater (2002) tar upp. Detta är något som framförallt konsultchef 2 påpekar, vilket vi tolkar som att det finns en större problematik, gällande avståndet i den del av verksamheten respondent arbetar i. Respondenten tog upp anledningar som att bristen på fysisk kontakt kan medföra att vissa viktiga saker, som om någon mår dåligt, kan missas då konsultcheferna enbart bedömer deras konsulter utifrån tonfallet på deras röst. Därför anser vi det viktigt att konsultcheferna tydliggör för konsulterna betydelsen av att vara öppen med om det skulle vara något som är jobbigt, både gällande arbetet men även privat.

Antonakis och Atwater (2002) tar samtidigt upp att det kan vara svårt för en konsult att känna ett förtroende till sin konsultchef, då de inte träffas lika mycket fysiskt, som i en traditionell bransch. Likt konsultchef 2 tar upp, upplever även vi att det kan finnas en ökad risk för att konsulten känner ett minskat förtroende för sin konsultchef, då de inte regelbundet träffas fysiskt. Vi ser även en koppling mellan förtroendet, och om en person vågar, eller vill, berätta för sin konsultchef om den mår dåligt. Därför påstår vi att det är oerhört viktigt att finna sätt som gör att förtroendet konsulten har till sin konsultchef kan öka, och göra att relationen förbättras. Detta går även relatera till det konsultchef 1 ser som ett problem, i vissa fall, nämligen lojaliteten till företaget. Då en del konsulter arbetar hos samma kund en längre tid kan de känna mer lojalitet till kunden än till bemanningsföretaget. Här skulle vi vilja påstå att, om det finns en god relation mellan konsultchef och konsult, ökar möjligheterna till att konsulterna känner lojalitet till företaget. Därmed skulle vi vilja påstå att med ökad närvaro, både fysiskt samt över telefon, är viktigt för att få distansledarskapet att fungera på ett tillfredsställande sätt.

5.4 Tillvägagångssätt för att motivera på distans

Det finns flera olika sätt att gå tillväga på för att motivera medarbetare på *distans*. De tillvägagångssätt vi identifierat genom studien är; *relationsskapande* aktiviteter, kontinuerlig *kommunikation* samt möjligheten till *utbildning*.

5.4.1 Relationsskapande

Vad gäller tillvägagångssätt för att skapa motivation på *distans*, menar konsultchef 1 att det effektivaste tillvägagångssättet för att skapa motivation hos konsulterna är genom en nära relation. För konsulterna finns alltid möjligheten att träffa konsultcheferna på kontoret, samtidigt som konsultcheferna regelbundet gör besök på kundföretagen, för att se hur arbetet går. Detta är givetvis bra, med vi ser att fler fysiska möten skulle vara bra för både konsulter och konsultchefer, då relationsskapandet skulle underlättas ytterligare. Att regelbundet anordna fysiska möten förbättrar också *kommunikationen* då tillit och sammanhållning kan öka (Kayworth & Leidner, 2000).

En typ av fysiska möten är personalträff, vilket bemanningsföretaget för tillfället har en gång om året, och är något konsulterna samstämigt säger sig önska fler av. Ett framgångsrikt ledarskap på *distans* är beroende av att det finns en viss sammanhållning mellan medarbetarna (Zigurs, 2003). Konsultchef 1 tror inte att personalträffarna ger något värde för konsulter, något vi ser ett problem i, då vi anser att träffarna av högsta grad är av värde för konsulterna, och stärks av resultatet från intervjuerna och enkätundersökningen.

5.4.2 Kommunikation

För att kunna skapa *nära relationer* ser vi *kommunikationen* som ett viktigt verktyg för att motverka missförstånd, vilket även Zigurs (2003) samt Kayworth och Leidner (2000) påpekar. I ett bemanningsföretag anser vi att kvalitén på *kommunikationen* blir än viktigare, då den mesta kontakten med konsulterna sker över telefon. En effektiv *kommunikation* är nämligen en grundläggande faktor för att de anställda ska kunna prestera bra när de arbetar på *distans*.

För att som ledare kunna skapa ett effektivt ledarskap på *distans* är även *feedback* ett tillvägagångssätt med stor potential, enligt Kayworth och Leidner (2000). Detta instämmer båda konsultcheferna i, och menar att konsulterna bör få *feedback* på positiva som negativa prestationer. Om konsultcheferna ger konstruktiv *feedback* kan det resultera i att konsulterna arbetar effektivare, blir mer produktivt, samt nöjdare och slutligen mer motiverade i sitt arbete (Carter, 2013).

Vi upplever både av intervjuer och enkätundersökning, att en god *feedback* önskas av konsulterna, och vi anser därmed att det är viktigt att konsultcheferna ständigt återkopplar, samt ger *feedback* till konsulterna. Med hjälp av en regelbunden *feedback* kan också konsulternas prestationer öka (Kang, Oah & Dickinson, 2005). Här ser vi även de medarbetarsamtal som genomförs en gång i halvåret som ett ypperligt tillfälle för både konsultcheferna, och konsulterna, att utbyta åsikter om vad som fungerar eller fungerar

mindre bra och möjligtvis bör förändras. Utöver detta är det ett bra sätt att förbättra relationen mellan dem ytterligare.

5.4.3 Utbildning

Det sista tillvägagångssättet för att skapa motivation, som vi identifierat genom intervjuer och enkätundersökningen är *utbildningar*, och kan användas för att motivera de anställda. Enligt Maslow och Stephens (2000) kan *utbildningar* göra att anställda upplever en högre trygghet i sin anställning, då de blir mer värdefulla för arbetsgivaren. Med *utbildningar* kan bemanningsföretaget ge de anställda möjligheter att utvecklas, både som personer och i sin yrkesroll, men även göra dem mer attraktiva för framtida arbetsgivare. Detta tolkar vi som att *utbildningar* är motiverande, både för att konsulterna ska kunna utvecklas i det nuvarande arbetet, men också inför framtiden. Därför tror vi att den *utbildning* som ska införas i den delen där konsultchef 2 arbetar, kommer bidra med en positiv effekt, inte enbart utbildningsmässigt utan även relationsmässigt.

Slutligen kan vi utifrån enkätundersökningen se att det i dagsläget är ungefär hälften av de anställda på bemanningsföretaget som ser sig som motiverade i sitt arbete. Att de inte var motiverade eller delvis motiverade berodde dels på att de upplevde en avsaknad av något av det vi diskuterat ovan, eller att arbetsformen inte passade dem. Är fallet att arbetsformen är problemet kan inte bemanningsföretaget göra särskilt mycket, men är det istället något av de ovanstående tillvägagångssätten som brister, finns det möjlighet till att motivera konsulterna på ett relativt enkelt sätt.

6 Slutsats

I följande avsnitt kommer de viktigaste slutsatser studien resulterat i presenteras, genom att svara på de forskningsfrågor studien utgått ifrån. Det kommer även ges förslag på åtgärder vi anser bemanningsföretaget ska ta i beaktning för att uppnå motiverade konsulter.

6.1 Studiens slutsatser

Studiens syfte var att kvalitativt undersöka vilka motivationsfaktorer konsulter i ett bemanningsföretag ser som motiverande, samt hur konsultcheferna kan gå till väga för att skapa motivation hos sina medarbetare, trots *distansen* dem emellan. För att uppnå syftet ställdes två forskningsfrågor, vilket vi nu återkopplat till.

Forskningsfråga #1: Vilka faktorer ser konsulter i ett bemanningsföretag som motiverande?

Genom studien har vi kunnat konstatera att de faktorer som skapar högst motivation hos konsulter, vilket är anställda hos ett bemanningsföretag är; rättvisa arbetsvillkor, utvecklingsmöjligheter, bekräftelse/ feedback, goda resultat på prestationer, belöningar, ansvar, arbetsuppgiftens utformning/ karaktär, lön samt relation till kollegor. Den slutsats vi drar av detta är att motivationsfaktorer hos en konsult inte går att fastslå genom att enbart använda sig av en motivationsteori, utan kräver att motivation ses utifrån flera olika teorier.

Den mest betydande slutsatsen vi gjort, gällande motivationsfaktorer, utifrån studien är att konsulter i ett bemanningsföretag ser rättvisa arbetsvillkor, lön samt relationer till kollegor som en stor påverkan på motivationen. De motivationsteorier vi använt oss av ser inte dessa faktorer som största källan till motivation. Att de ses som motiverande av konsulterna tolkar vi framförallt bero på anställningsformen, samt att inte det kan ses som självklara faktorer inom bemanningsbranschen.

Dessutom kan vi konstaterat att befordran är något konsulter inte ser som nämnvärt motiverande, vilket vi tolkar bero på att möjligheten till befordran är begränsad i bemanningsbranschen. Samtidigt som det framförallt är kundföretagen som påverkar om en konsult blir befördrad eller inte, genom anställning hos dem. Anställningstiden inom bemanningsföretag tenderar också i många fall vara väldigt kort, då konsulterna

antingen får en annan anställning eller tröttnar på anställningsformen, vilket kan ha en inverkan på att befordran inte ses som motiverande i detta fall.

Forskningsfråga #2: Vilka tillvägagångssätt kan konsultcheferna använda sig av för att motivera sina konsulter, oberoende av den distans som finns dem emellan?

De slutsatser studien genererat gällande tillvägagångssätt för att motivera konsulter på, var framförallt genom kontinuerlig *feedback*. Inte bara konstruktiv, utan även positiv *feedback*, då det är något samtliga respondenter påpekat som viktigt och önskat mer av. Detta för att bli motiverade av att veta vad de gör bra, samtidigt som de blir medvetna om vad de kan förbättra.

Utöver detta önskar konsulterna mer regelbundna personalträffar, och då framförallt i den delen av verksamheten där konsultchef 2 är anställd. Detta för att få en bättre relation till sina kollegor, då de idag känner att de inte har det, samtidigt som det bidrar till känslan att tillhör något större. Dessutom ser konsulterna att möjligheten till *utbildning* är något som motiverar dem i arbetet, då de får en möjlighet till att utvecklas. *Utbildningar* ger också konsulterna en trygghet i anställningen, då de blir mer värdefulla för företaget.

6.1.1 Rekommendationer till bemanningsföretaget

Med ovanstående slutsatser i åtanke vill vi rekommendera bemanningsföretaget att vara noga med att fortsätta ge *feedback*, både positiv och konstruktiv, då studien visat att det är något deras konsulter uppskattar och önskar mer av. Dessutom skulle vi rekommendera dem att införa fler personalträffar från företaget sida, och inte förlita sig på att en kund, i den ena delen av verksamheten, anordnar ytterligare en personalträff. Genom att införa fler personalträffar menar vi att resultatet skulle bli mer motiverade medarbetare, som känner en högre tillit till bemanningsföretaget, då de känner sig mer uppmärksammade, samtidigt som de bidrar till *nära relationer*. Det behöver inte vara en stor personalfest, utan enbart att företaget gör någonting gemensamt, likt brännboll med efterföljande grillning. Vad gäller *utbildningar* skulle vi vilja rekommendera företaget att sprida idén om en utbildning i hela verksamheten, där syftet och värdet med att arbeta som konsult i ett bemanningsföretag lyfts fram.

7 Slutord

I slutordet görs reflektioner över studiens genomförande, begränsningar och förtjänster samt vilket bidrag den kan ge. Även förslag på fortsatt forskning presenteras.

7.1 Reflektioner över studiens genomförande

När studien påbörjades var inte ämnet för studien helt fastställt, utan definierades under arbetets gång, vilket resulterade i en fokusering på motivationsfaktorer och tillvägagångssätt för att skapa motivation på *distans*. I början av studien var vi en aning oroliga för att finna ett bemanningsföretag, som skulle vara villiga att medverka, dock visade sig den oron vara obefogad, då vi relativt snabbt fick kontakt med två bemanningsföretag som visade intresse. Det medförde att vi istället kunde välja vilket av bemanningsföretagen vi ville arbeta vidare med.

Vi anser att valet av kvalitativundersökningsansats, och ett hermeneutiskt synsätt har varit gynnsamt för vår studie, då vi tror att en annan ansats inte hade gett oss samma möjlighet till djupgående svar. Att vi valde att genomföra en enkätundersökning, där vi kvantifierade kvalitativdata, anser vi ha stärkt tillförlitligheten i studien trots låg svarsfrekvens. Detta då tanken med enkätundersökningen var att säkerställa att de respondenterna svarade i intervjuerna, stämde överens med en större del av verksamheten. Med hjälp av den vetenskapliga forskningen och teori som använts i studien, har vi kunnat få en djupare förståelse av motivationsbegreppet, vilket medfört att vi kunnat utforma en tolkningsmodell. Den användes sedan som grund för insamling av empiri samt tolkning.

Med tidsramen i åtanke anser vi det inte varit möjligt att utöka studien med fler intervjuer. Dock hade vi önskat att samtliga intervjuer med respondenterna hade genomförts med direktkontakt, samt en högre svarsfrekvens på enkätundersökningen för att kunna säkerställas tillförlitligheten ytterligare.

7.1.1 Studiens bidrag

I början av studien antog vi att de bemanningsföretag, vilket studien har genomförts hos, samt andra företag inom samma bransch, skulle ha störst intresse för studien. Dessutom kunde vi se ett möjligt intresse från branscher där medarbetarna saknar en fast

arbetsplats. Nu när studien har genomförts anser vi fortfarande att de företag studien genomförts hos, har störst användning av den, men vi anser även att den kan vara av värde för andra bemanningsföretag. Studien visar vad konsulter i det valda bemanningsföretaget ser som motiverande och tenderade att avvika från de motivationsteorierna tar upp. Dessutom visar den på vad som anses som mest motiverande och kan ge ett bemanningsföretag vetskap om vad som är viktigt att lägga vikt på. Utöver det kan studien även vara en vägledning för hur ett bemanningsföretag ska gå tillväga för att möjliggöra motiverade konsulter. Dock är detta en kvalitativ studie som endast undersökt ett specifikt bemanningsföretag, därför kan inga definitiva generaliseringar dras av vårt resultat.

Vad gäller andra branscher, vilket har medarbetare som inte har en fast arbetsplats, är det svårt att säga om de resultat studien genererat är användbart för dem. Detta då de har en annan typ av anställning med andra förutsättningar och villkor.

7.1.2 Förslag till fortsatt forskning

Under studiens gång har tankar kring fortsatt forskning dykt upp. Redan under inledningen av vår studie, då två bemanningsföretag var intresserade att medverka, dök tanken upp att genomföra en jämförande studie kring ämnet. På så sätt skulle fokuseringen ligga på att studera om det finns några skillnader och likheter i motivationsfaktorer, och tillvägagångssätt hos olika bemanningsföretag.

Ytterligare något som skulle kunna studeras vidare är hur distansen mellan ledare och medarbetare kan minimeras genom användande av nya typer av kommunikationsvägar.

Källförteckning

Antonakis, John & Atwater, Leanne (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. [Elektronisk]. *The Leadership Quarterly*, vol 13:6, p. 673-704. Tillgänglig: ScienceDirect [2014-04-10].

Aronsson, Gunnar, Hellgren, Johnny, Isaksson, Kerstin, Johansson, Gunn, Sverke, Magnus & Torbiörn, Ingmar. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: individ och organisation i samspel*. 1. utg. Stockholm: Natur & Kultur

Backman, Jarl (2008). *Rapporter och uppsatser*. 2., uppdaterad [och utök.]. uppl. Lund: Studentlitteratur

Bemanningsföretagen (2014a) *Fakta om bemanningsbranschen*. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/om-branschen_1/fakta [2014-02-24].

Bemanningsföretagen (2014b) *Förklaringar*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/anlita-branschen/forklaringar> [2014-02-25].

Bemanningsföretagen (2014c) *Smarta sanningar om branschen*. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/om-branschen_1/sanningar [2014-02-24].

Björklund, Maria & Paulsson, Ulf (2003). *Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan & Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber

Bryman, Alan & Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber. Citerar Mangione, T.W. (1995) *Mail surveys: Improving the quality*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Carter, Tony (2013). Global Leadership. [Elektronisk]. *Journal of Management Policy and Practice*, vol. 14:1, p. 69-74. Tillgänglig: ProQuest [2014-04-11].

Cooper, W. Tab & Sigmar Stretcher, Lucia (2012) Constructive Supervisory Confrontation: What Employees Want. [Elektronisk]. *International Journal of*

Management & Information Systems, vol. 16:3, p. 255-264. Tillgänglig: ProQuest [2014-04-11].

Ekstedt, E. & Wolvén, L. E. (2004), *Företagande och gemenskap: små företags kultur, samverkan och konkurrens*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Erskine, Laura (2012). Defining relational distance for today's leaders. [Elektronisk]. *International Journal of Leadership Studies*, vol. 7:1, p. 96-113. Tillgänglig: http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol7iss1/IJLS_Vol7Iss1_Erskine_pp96-113.pdf [2014-04-10].

Fleur, Calle (2014). Så väcker du medarbetarnas inre motivation till liv. [Elektronisk] *Svenska Dagbladet*. 7 Februari. Tillgänglig: http://www.svd.se/naringsliv/motiveradina-medarbetare_8842690.svd [2014-02-24].

Hertzberg, Frederick, Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara Bloch (1993). *The motivation to work*. [New ed.] New Brunswick, N.J.: Transaction

Kang, Kyungwon, Oah, Shezeen & Dickinson, Alyce M. (2005), The Relative Effects of Different Frequencies of Feedback on Work Performance. [Elektronisk] *Journal of Organizational Behavior Management*, vol. 23:4, p. 21-53. Tillgänglig: Tandfonline [2014-03-28].

Kayworth, T. Leidner, D. (2000). The Global Virtual Manager: A Prescription for Success. *European Management Journal*. Vol. 18, No. 2, sid. 183–194. [Elektronisk] Tillgänglig: [2014-04-11]

Maslow, Abraham H. (1987). *Motivation and personality*. 3. ed. New York: Harper & Row

Maslow, Abraham H. & Stephens, Deborah C. (2000). *The Maslow business reader*. New York: Wiley

McGregor, Douglas (2006). *The human side of enterprise*. Annotated ed. New York: McGraw-Hill

Olofsdotter, Gunilla (2008). *Flexibilitetens främlingar - om anställda i bemanningsföretag*. Diss., Sundsvall: Mitt Universitet, 2008.

Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Raemdonck, Isabel & Strijbos, Jan-Willem (2013). Feedback perception and attribution by secretarial employees. [Elektronisk]. *European Journal of Training and Development*, vol. 37:1, p. 24-48. Tillgänglig: Emerald [2014-03-26].

Ramlall, Sunil (2012). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. [Elektronisk]. *Journal of American Business Review*, vol. 1:1, p. 189-200. Tillgänglig: ABI inform [2014-02-09].

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000). [Elektronisk]. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25:1, p. 54.67. Tillgänglig: ScienceDirect [2014-03-31].

Thurén, Torsten (2005). Källkritik. 2., [rev. och utök.] uppl. Stockholm: Liber

Vroom, Victor Harold (1995). *Work and motivation*. [New ed.] San Francisco: Jossey-Bass

Whiteley, P. (2002). *Motivation*. Capstone Publishing: Oxford

Wiley, Carolyn (1995). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. [Elektronisk]. *International Journal of Manpower*, vol. 18:3, s. 263-280. Tillgänglig: ABI inform [2014-03-05].

Yukl, Gary (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. [Elektronisk]. *The Leadership Quarterly*, vol. 10:2, p. 285-305. Tillgänglig: ScienceDirect [2014-04-10].

Zigurs, I (2003). Leadership in virtual organizations: Oxymoron or Opportunity?. *Organizational Dynamics*, vol 31, No.4, sid 339-35. [Elektronisk] Tillgänglig: ScienceDirect [2014-04-11]

Bilagor

BILAGA 1- Intervjuguide Konsulter



Intervjuguide

Vi är två studenter som läser Företagsekonomi på Högskolan Väst, Trollhättan. För närvarande skriver vi vårt examensarbete inom ämnet för företagsekonomi inriktning organisation. Det vi vill undersöka är vad som är motiverande faktorer hos individer vilket är anställda på ett bemanningsföretag samt vilka tillvägagångssätt konsultcheferna kan använda sig av för att bidra till en motiverande arbetsmiljö för dess medarbetare. Respondentens svar kommer vara anonymt i arbetet om så önskas. Intervjun kommer att spelas in för att lättare kunna bearbeta materialet. Svaren från intervjun kommer att användas som kvalitativ fakta i arbetet samt användas som grund för tolkning och slutsatser. Eventuella citeringar kan förekomma.

1. Hur länge har du arbetat som konsult i företaget?
2. Vad är det som gör att du vill gå till arbetet?
3. Vad är det som gör att du presterar bra på arbetet? (Lön, ansvar, utbildning, anställningstrygghet, feedback, relation till chef, kollegor m.m.)
4. Hur vet du att du har presterat bra på ett arbete?
5. Har bemanningsföretaget ett ansvar för att du ska känna tillfredsställelse i ditt arbete? Varför?
6. Vad är en bra chef enligt dig?
7. Anser du det viktigt att ha en bra kontakt med din chef? Varför?
8. Har du en bra kontakt med din chef/bemanningsföretag idag eller kan den förbättras? På vilket sätt?
9. Vad gör chefen/bemanningsföretaget för att motivera dig till ditt arbete idag? Upplever du det som tillfredställande?

10. Vad kan det finnas för ytterligare tillvägagångssätt som bemanningsföretaget skulle kunna använda sig av för att motivera dig?
11. Har du på tidigare arbetsplatser känt en högre motivation till ditt arbete än du gör idag? Varför tror du det är så?
12. Är distansen till chefen/bemanningsföretaget något som kan påverka motivationen till arbetet? På vilket sätt?
13. Känner du motivation i ditt arbete idag?
14. Vad är motivation för dig?

Tack för din medverkan!

Maria Andrésson & Michaela Gunnarsson

BILAGA 2- Intervjuguide Konsultchef



Intervjuguide

Vi är två studenter som läser Företagsekonomi på Högskolan Väst, Trollhättan. För närvarande skriver vi vårt examensarbete inom ämnet för företagsekonomi inriktning organisation. Det vi vill undersöka är vad som är motiverande faktorer hos individer vilket är anställda på ett bemanningsföretag samt vilka tillvägagångssätt konsultcheferna kan använda sig av för att bidra till en motiverande arbetsmiljö för dess medarbetare. Respondentens svar kommer vara anonymt i arbetet om så önskas. Intervjun kommer att spelas in för att lättare kunna bearbeta materialet. Svaren från intervjun kommer att användas som kvalitativ fakta i arbetet samt användas som grund för tolkning och slutsatser. Eventuella citeringar kan förekomma.

1. Hur länge har du arbetat som konsultchef i företaget? Har du arbetet på någon annan position i företaget innan?
2. Vad är det som driver dig till att gå till arbetet?
3. Vad tror du påverkar att en konsult gör ett bra arbete?
4. Är det viktigt att ha motiverade konsulterna? Varför? Är det något ni som företag arbetar aktivt med idag?
5. Hur går du tillväga för att motivera dina konsulter?
6. Finns det något gemensamt tillvägagångssätt på företaget?
7. Hur fungerar tillvägagångssättet, som önskat eller är det något du anser att ni kan förbättra?
8. Om du upplever ett ökat behov av motivation hos någon av era konsulter, hur skulle du gå tillväga för att tillfredsställa detta?
9. Vilka faktorer tror du motiverar era konsulter mest? (Lön, ansvar, utbildning, anställningstrygghet, feedback, relation till chef, kollegor m.m.)
10. Går det på något sätt underlätta motivationsskapande hos era konsulter?
11. Finns några särskilda problem rörande motivation i ett bemanningsföretag? Är det något speciellt som bör tänkas på, vilket inte behövs i andra företag?
12. Hur skulle du vilja beskriva en motiverad konsult?

Tack för din medverkan!

Maria Andrésson & Michaela Gunnarsson

BILAGA 3- Introduktionstext samt Enkätundersökning

Introduktionstext i mailutskick till respondenter

Hej!

Vi är två studenter som läser Företagsekonomi på Högskolan Väst, Trollhättan. För närvarande skriver vi vårt examensarbete inom ämnet för företagsekonomi inriktning organisation. Vi gör en undersökning om är vad som är motiverande faktorer hos individer som är anställda på ett bemanningsföretag, samt vilka verktyg konsultcheferna kan använda sig av för att bidra till en motiverande arbetsmiljö. ENKÄTEN TAR 5 MINUTER OCH GÅR ATT GÖRA VIA MOBILEN.

Vi skulle vara enormt tacksamma om ni ville ta er tid till detta! // Maria & Michaela

Enkätundersökning motivation

Vi är två studenter som läser Företagsekonomi på Högskolan Väst, Trollhättan. För närvarande skriver vi vårt examensarbete inom ämnet för företagsekonomi inriktning organisation. Det vi vill undersöka är vad som är motiverande faktorer hos individer vilka är anställda på ett bemanningsföretag, samt vilka verktyg konsultcheferna kan använda sig av för att bidra till en motiverande arbetsmiljö. Dina svar kommer vara anonyma och användas som kvalitativ fakta i arbetet. Enkäten beräknas ta runt 5 minuter.

1. Vilket kön har du?

- Man
- Kvinna

2. Ålder?

- <20år
- 20-29 år
- 30-39 år
- 40-49 år
- 50-59 år
- 60år<

3. Hur länge har du varit anställd hos bemanningsföretaget?

- <1år
- 1-3 år
- 4-6 år
- 7-9 år
- 10 år

Motivation

VÄNLIGEN ANGE I VILKEN GRAD DU INSTÄMMER MED FÖLJANDE PÅSTÅENDEN MED HJÄLP AV SVARSALTERNATIVEN

4. Känner du dig motiverad i ditt arbete?

- Ja
- Delvis
- Nej

5. Om du svarade delvis eller nej på föregående fråga, varför tror du att du känner du låg eller ingen motivation?

6. Upplever du att dina chefer på bemanningsföretaget arbetar för att motivera dig i ditt arbete?

- Ja
- Delvis
- Nej

7. Om du svarade delvis eller nej på föregående fråga, vad anser du de kan göra bättre?

Motivationsfaktorer

VÄNLIGEN ANGE I VILKEN GRAD DU INSTÄMMER MED FÖLJANDE PÅSTÅENDEN MED HJÄLP AV SVARSALTERNATIVEN

8. Min lön påverkar motivation till mitt arbete

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

9. Att ha en bra relation till min konsultchef är viktigt för att jag ska känna motivation till mitt arbete

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

10. Att ha en bra relation till mina kollegor är viktigt för att jag ska känna motivation till mitt arbete

- Tar helt och hållet avstånd

- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

11. Att ha rättvisa arbetsvillkor är viktigt för att jag ska känna motivation till mitt arbete

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

12. Att mitt arbete innebär hög status är viktigt för att jag ska känna motivation

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

13. Faktorer i mitt privatliv påverkar motivationen jag känner till mitt arbete

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

14. Att känna en trygghet till min anställning är viktigt för att jag ska bli motiverad (Anställningsform, antalet garanterade arbetstimmar, anställningstid m.m.)

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

15. Feedback från min konsultchef gör att jag känner motivation till mitt arbete

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

16. De prestationer jag gör i mitt arbete leder till motivation (Ex. klarat av en svår uppgift, lärt mig nya saker m.m.)

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller

- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

17. Att kunna utvecklas i mitt arbete gör att jag känner en motivation (Ex. Utbildning)

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

18. Det är motiverande för mig att ha möjlighet att klättra i företaget och nå mina drömmar

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

19. Att få ta ansvar i mitt arbete gör att jag känner motivation

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

20. Hur arbetsuppgiften är utformad påverkar motivationen till mitt arbete

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

VÄNLIGEN ANGE I VILKEN GRAD DU INSTÄMMER MED FÖLJANDE PÅSTÅENDEN
MED HJÄLP AV SVARSALTERNATIVEN

21. Det är viktigt för mig att en arbetsuppgift leder till ett gott resultat

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

22. Jag anser det viktigt att som individ få belöning för goda prestationer

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller

- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

23. Jag anser att det är viktigt att mina egna mål stämmer överens med företagets mål

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

Ledarskap

VÄNLIGEN ANGE I VILKEN GRAD DU INSTÄMMER MED FÖLJANDE PÅSTÅENDEN
MED HJÄLP AV SVARSALTERNATIVEN

24. Ledarens uppgift är att styra över de anställda

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

25. Jag måste övertalas, belönas, bestraffas och kontrolleras för att utföra mitt arbete

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

26. Jag kan själv skapa motivation, utveckling, ansvarstagande och beteende med ledningens stöd.

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

27. Ledningen ska se till att det finns en arbetsmiljö där de anställda kan motivera sig själva.

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

28. Jag anser det viktigt att ledningen bidrar till att jag träffar mina kollegor

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd

- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

29. Jag tycker det är viktigt med teambuilding trots att vi arbetar på olika platser för att få möjlighet att lära känna mina kollegor

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

30. Jag tycker det är viktigt att min konsultchef ger mig feedback när jag gjort något positivt

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

31. Jag tycker det är viktigt att min konsultchef ger mig feedback när jag gjort något negativt, för att kunna förbättra mig

- Tar helt och hållet avstånd
- Tar delvis avstånd
- Varken eller
- Håller med till viss del
- Håller med helt och hållet

BILAGA 4 - Sammanställning enkätsvar motivationsfaktorer

Nedanstående tabell visar en sammanställning av frågorna 8-23 i enkätundersökningen, vilket berör de faktorer, kopplat till motivation, teorierna i studien tar upp.

Tabellen visar i procent vad samtliga respondenter svarat angående de olika faktorerna. För att få fram ett resultat på vad som ses som mest motiverande, har en rangordning gjorts. Först efter vilka faktorer som fått störst andel procent på svarsalternativet ”håller med helt och hållet”. För att se om rangordningen påverkades då två svarsalternativ lades ihop, har en sammanslagning av svarsalternativen ”håller med helt och hållet” samt ”håller med delvis” gjorts, vilket visade på att det inte skiljer nämnvärt mycket över vilka som placerar sig i topp fem.

MOTIVATIONS-FAKTORER	Tar helt och hållet avstånd	Tar delvis avstånd	Varken eller	Håller delvis med	Håller med helt och hållet	Rangordning (håller med helt och hållet + håller delvis med)
Rättvisa arbetsvillkor	2%	0%	6%	18%	74%	1 (92%)
Utvecklingsmöjligheter	0%	5%	18%	20%	57%	8 (77%)
Feedback/bekräftelse från konsultchef	3%	3%	9%	34%	51%	5 (85%)
Belöning	0%	3%	5%	43%	49%	1 (92%)
Goda resultat på prestation	0%	0%	11%	40%	49%	3 (89%)
Ansvar	2%	2%	11%	37%	49%	4 (86%)
Arbetsuppgiftens utformning/karaktär	0%	0%	9%	45%	46%	2 (91%)
Prestation	6%	5%	17%	28%	45%	10 (73%)
Befordran	8%	9%	15%	26%	42%	11 (68%)
Lön	2%	2%	11%	46%	40%	4 (86%)
Relation till kollegor	5%	2%	9%	45%	40%	5 (85%)
Relation till konsultchefen	3%	3%	14%	42%	38%	7 (80%)
Anställningstrygghet	5%	3%	11%	45%	37%	6 (82%)
Faktorer i privatlivet	3%	5%	17%	46%	29%	9 (75%)
Egna mål stämmer överens med företagets	3%	6%	37%	38%	15%	12 (53%)
Status	23%	17%	34%	14%	12%	13 (26%)

BILAGA 5 – Korstabulering

Korstabuleringen nedan visar sambanden mellan respondenternas kön, ålder och anställningstid relaterat till upplevd motivation

Andel kvinnor och män bland respondenterna

Kön	Andel respondenter
Kvinnor	38 %
Män	62 %

Upplevd motivation bland respondenter

Upplevd motivation hos kvinnor	Andel respondenter
Ja	68 %
Delvis	20 %
Nej	12 %

Upplevd motivation hos män	Andel respondenter
Ja	34 %
Delvis	44 %
Nej	22 %

Ålder

Kön	< 20 år	20-29 år	30-39 år
Kvinnor	4,5 %	33,5 %	-
Män	6 %	44 %	12 %

Upplevd motivation kopplat till ålder

Upplevd motivation <i>Män och kvinnor</i>	< 20 år	20-29 år	30-39 år
Ja	4,5 %	36,5 %	6 %
Delvis	6 %	24,5 %	4,5 %
Nej	-	16,5 %	1,5 %

Upplevd motivation <i>Kvinnor</i>	< 20 år	20-29 år	30-39 år
Ja	12 %	56 %	-
Delvis	-	20 %	-
Nej	-	12 %	-

Upplevd motivation <i>Män</i>	< 20 år	20-29 år	30-39 år
Ja	-	24%	10 %
Delvis	10 %	26,5 %	7,5 %
Nej	-	19,5 %	2,5 %

Anställningstid kopplat till grad av upplevd motivation

Upplevd motivation	< 1 år	1-3 år	4-6 år
Ja	27 %	12,5 %	8 %
Delvis	10,5 %	18 %	6 %
Nej	4,5 %	9 %	4,5 %



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se