



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Kandidatuppsats vid Företagsekonomiska institutionen  
Ekonomistyrning  
Vårterminen 2008

# En studie av ekonomkonsulters motivation i ett bemanningsföretag

**Handledare:**  
Mikael Cäker

**Författare:**  
Nicklas Loryd  
Johan Ohlin



## Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Mikael Cäker för alla tips och direktiv vi fått under hela uppsatsens gång. Vi vill även tacka vår referensgrupp för alla givande diskussioner som vi har haft när vi träffat varandra. Fortsättningsvis vill vi ge ett stort tack till bemanningsföretaget som ville ställa upp som fallföretag och speciellt de konsultansvariga som vi varit i kontakt med under resans gång, för all hjälp med intervjupersoner och lokaler att utföra intervjuerna i. Slutligen vill vi lämna ett tack till de intervjupersoner som gav oss möjligheten att få ta del av deras erfarenheter och upplevelser som ekonomkonsulter.

Göteborg, maj 2008

---

Nicklas Loryd

---

Johan Ohlin



## Sammanfattning

**Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, vårterminen 2008**

**Handledare:** Mikael Cäker

**Författare:** Nicklas Loryd och Johan Ohlin

**Titel:** En studie av ekonomikonstlers motivation i ett bemanningsföretag

**Bakgrund och problem:** Bemanningsbranschen har de senaste 10-15 åren växt kraftigt på grund av att innan avregleringen 1992 var det inte tillåtet för bemanningsföretag att bedrivas med vinstsyfte och inte heller bedriva sin verksamhet utan tillstånd. Genom att arbeta för ett bemanningsföretag utförs inte arbetet hos arbetsgivaren vid vilken personen är anställd utan man hyrs ut till ett kundföretag. Detta skapar en triangulär relation mellan bemanningsföretaget, kundföretaget och konsulten vilket kan leda till att konsulten känner att denne har "två chefer". Vikten av att ha motiverade ekonomikonstler är av allra största intresse för bemanningsföretaget då de är beroende av ekonomikonstlernas arbete för att företaget ska vara lönsamt.

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att beskriva vad som motiverar ekonomikonstler i ett bemanningsföretag.

**Avgränsningar:** Vi har valt att avgränsa oss till bara ett företag i bemanningsbranschen och till de uthyrda konsulterna som arbetar med ekonomiarbete. Vidare har vi valt att koncentrera vår frågeställning till den anställde ekonomikonstlens perspektiv på motivation och kommer därmed inte att fokusera på bemanningsföretaget eller kundföretaget. Denna avgränsning görs för att få en djupare förståelse och fokusering på vad som motiverar ekonomikonstlerna.

**Metod:** Vi har valt att göra en kvalitativ studie. Empirin har samlats in genom en surveyundersökning med hjälp av en intervjuguide som behandlat frågor relaterade till vår problemformulering och vårt teorikapitel.

**Resultat och slutsatser:** Beroende på befattning skiljer det sig på vad som motiverar ekonomikonstlerna. Det som ekonomikonstlerna anser är motiverande med konsultrollen är möjligheten att få vara hos flera olika kundföretag, lära sig nya ekonomisystem och träffa nya människor. Den triangulära situationen som uppstår i bemanningsbranschen verkar inte påverka motivationen hos de ekonomikonstler som har en högre befattning. De med lägre befattning kan dock få det svårare att få sin röst hörd och påverka viktiga beslut i kundföretaget. Dagens lönesystem som finns i bemanningsbranschen är inte motiverande för ekonomikonstlerna.

**Förslag till vidare forskning:** Undersöka hur bemanningsföretaget och kundföretaget jobbar med att motivera ekonomikonstlerna och konsultler i övrigt. Även undersöka hur man skulle kunna förändra det lönesystem som finns i bemanningsbranschen idag för de olika konsulterna. Det vore även intressant att undersöka hur ett belöningsystem för ekonomikonstler skulle kunna vara utformat.



# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1 Bakgrund .....	6
1.2 Problemdiskussion .....	7
1.3 Syfte .....	7
1.4 Avgränsningar .....	7
1.5 Disposition .....	8
<b>2. METOD</b> .....	<b>9</b>
2.1 Valet av metod .....	9
2.1.2 Surveyundersökning .....	9
2.2 Valet av företag och intervjupersoner .....	9
2.3 Datainsamling.....	10
2.3.1 Intervjuguide.....	10
2.3.2 Intervjuernas tillvägagångssätt.....	10
2.4 Validitet och reliabilitet.....	11
<b>3. TEORI</b> .....	<b>13</b>
3.1 Bemanningsbranschen.....	13
3.1.1 Den triangulära situationen.....	13
3.1.2 Branschorganisationen Bemanningföretagen .....	14
3.1.3 Kollektivavtalet.....	14
3.2 Motivation .....	15
3.2.1 Maslows behovstrappa.....	15
3.2.2 Herzbergs tvåfaktorsteori.....	17
3.2.3 Förväntningsteorin .....	18
3.3 Belöningar .....	19
3.3.1 Vad är syftet med belöningarna? .....	20
3.3.2 Vilka är grunderna för belöningen? .....	20
3.3.3 Vilka är belöningsformerna? .....	20
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>22</b>
4.1 Motivation i arbetet .....	22



4.2 Ekonomkonsultens relation till bemanningsföretaget .....	24
4.3 Motivation via monetär och icke-monetär belöning .....	24
4.4 Lönens motivation.....	25
<b>5. ANALYS.....</b>	<b>27</b>
5.1 Motivation i arbetet .....	27
5.2 Ekonomkonsultens relation till bemanningsföretaget .....	28
5.3 Motivation via monetär och icke-monetär belöning .....	29
5.4 Lönens motivation.....	31
<b>6. SLUTDISKUSSION.....</b>	<b>33</b>
6.1 Förslag till vidare forskning .....	34
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>35</b>
7.1 Böcker .....	35
7.2 Artiklar .....	36
7.3 Övrigt .....	36
Bilaga 1 .....	38



# 1. Inledning

---

*Här kommer uppsatsens bakgrund och problemdiskussion beskrivas, vilket kommer att leda fram till en frågeställning. Vi kommer även att ta upp syftet med uppsatsen och vilka avgränsningar som gjorts samt presentera uppsatsens disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Bemanningsbranschen är en ny och expanderande bransch både i Sverige och i andra länder. Den svenska arbetsmarknaden karaktäriserades under slutet av 1900-talet och de första åren på 2000-talet av betydande förändringar i anställningsstrukturen. Utvecklingen har gått från att arbetstagare varit heltidsanställda vid den arbetsplats där man utfört sitt arbete mot andra former av sysselsättning. Den vanligaste typen av anställning är fortfarande fasta heltidsanställningar, men fler och fler har under någon tid av sitt arbetsliv ett arbete som skulle kunna beskrivas som atypiskt, där arbete hos ett bemanningsföretag är en typ av sådan anställning. Skillnaden mellan en traditionell anställning och att arbeta för ett bemanningsföretag är att arbetet inte utförs hos arbetsgivaren vid vilken personen är anställd utan istället utförs arbetet hos en annan arbetsgivare vilken i regel också står för arbetsledningen. Detta skapar en triangulär relation mellan bemanningsföretaget, kundföretaget och konsulten (Andersson & Wadensjö 2004).

Bemanningsbranschen har under de senaste 10-15 åren växt kraftigt. Detta på grund av att innan avregleringen 1992 var det inte tillåtet för bemanningsföretag att bedrivas med vinstsyfte och inte heller bedriva sin verksamhet utan tillstånd från AMS (Arbetsmarknadsstyrelsen). Det går även se en tendens av att arbetsmarknadens struktur har förändrats avsevärt i takt med globaliseringen. Det har också skett en ökad efterfrågan bland företag att hyra in tjänster och personal på konsultbasis på grund av att företagens konkurrenssituation och snabba omställningar gör dem mer beroende av att kunna ta in personal med kompetens snabbt och enkelt (Almega 2005). En annan anledning till att företag hyr in konsulter kan vara att det ofta blir en lägre direkt kostnad än vid en rekryteringsprocess i form av annonsering, urval för intervjuer, administrationen för anställningen och så vidare (Bergström et al 2007). Den ökade flexibiliteten och den förändrade arbetsmarknaden har med andra ord varit en av orsakerna till expansionen av bemanningsbranschen (Almega 2005).

De individer som väljer att söka sig till bemanningsföretag brukar främst göra det för att de vill knyta kontakter inom andra företag och för att bredda sin kompetens. Själva skapandet av kontakter med andra företag fungerar många gånger som en inkörsport till att få ett stationärt arbete. Annars är det ofta flexibiliteten med att arbeta som konsult som oftast lyfts fram inom bemanningsbranschen. Med flexibilitet menas att konsulterna erbjuds mer omväxling än i stationära arbeten, att man får prova på att arbeta i flera olika företag och kanske även möjligheten att få arbeta med flera olika sysslor. Konsulten upplever också att arbetet som uttyrd skapar en hög grad av personlig utveckling (Almega 2005).

Som för de flesta företag gäller det även för bemanningsföretag att man är beroende av de anställdas kompetens och inte minst deras motivation för att företaget skall kunna bedrivas effektivt (Arvidsson 2004). Företag brukar använda sig av belöningar för att skapa motivation. Det vanligaste medlet som används vid belöning är pengar, eftersom det stämmer väl överens med de flestas uppfattning om vad arbete går ut på, nämligen att arbete är något nödvändigt som behövs för att få pengar. Trots detta finns det andra åtgärder som oftast är mer drivande för den anställde än lönen i sig. Det kan handla om belöningar som utvidgade



arbetsuppgifter, möjligheter till befordran, utbildning, självständighet, men det kan även vara vardagliga tecken som uppskattning och uppmärksamhet (Hansson 1997).

## 1.2 Problemdiskussion

Bemanningsföretag arbetar hela tiden med att hitta konsulter som är beredda att arbeta under de särskilda arbetsförhållanden som råder i branschen, samtidigt som de måste sträva efter att tillfredsställa sina kunder (Purcell et al 2004).

Walter (2005) resonerar om att den dubbla rollen som det innebär att vara konsult kan leda till lojalitetskonflikter på grund av att konsulten kan anses ha två chefer. Detta till följd av att man dels är anställd av bemanningsföretaget och dels för att man ingår i kundorganisationen. Vidare menar Walter (2005) att arbeta som konsult kan leda till konsekvenser på arbetsplatsen där man arbetar. De inhyrda konsulterna kan ofta få en sekundär status i kundorganisationen då de inte självklart ingår i de normala organisatoriska sammanhangen på arbetsplatsen

En av de egenskaper som bemanningsbranschen anser är viktiga för att arbeta som konsult är att man klarar av och tycker att det är stimulerande och motiverande med flexibilitet i arbetet. Detta eftersom att man kan få arbeta hos flera olika kunder under sin tid som konsult. Om man inte motiveras av denna flexibilitet, kan detta bli ett problem både för bemanningsföretaget och för kunden som anställer konsulten eftersom konsulten kanske inte känner sig motiverad att göra sitt bästa på arbetsplatsen (Olofsdotter 2008).

Genom att vara anställd som konsult på ett bemanningsföretag uppstår som tidigare nämnts en triangulär relation. Med tanke på denna speciella arbetssituation som råder anser vi att det kan vara problematiskt för bemanningsföretaget att motivera sina konsulter eftersom man inte har möjlighet att överblicka arbetet som utförs och därmed måste man förlita sig på hur kundföretaget bedömer ekonomkonsultens arbetsprestation.

Vidare tror vi även att det kan vara svårt för de konsultansvariga på bemanningsföretaget att bedöma och värdera de komplexa och administrativa sysslor som ekonomkonsulten utför. Därmed skapas svårigheter för bemanningsföretaget att veta vad som motiverar ekonomkonsulten. Vikten av att ha motiverade ekonomkonsulter är av allra största intresse för bemanningsföretaget då de är beroende av ekonomkonsulternas arbete för att företaget ska vara lönsamt. Med tanke på dessa faktorer tycker vi att det vore intressant att beskriva vad som motiverar en ekonomkonsult i sitt dagliga arbete.

Detta har lett oss fram till följande problemformulering:

***”Vad motiverar ekonomkonsulter i ett bemanningsföretag?”***

## 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva vad som motiverar ekonomkonsulter i ett bemanningsföretag.

## 1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till ett företag i bemanningsbranschen och till de uthyrda konsulterna som arbetar med ekonomiarbete. Vidare har vi valt att koncentrera vår fråge-



ställning till den anställde ekonomkonsultens perspektiv på motivation och kommer därmed inte att fokusera på bemanningsföretaget eller kundföretaget. Denna avgränsning görs för att få en djupare förståelse och fokusering på vad som motiverar ekonomkonsulterna.

## 1.5 Disposition

Vi har valt att dela upp vår uppsats i följande ordning. Kapitel 2 innehåller de metodval som gjorts under uppsatsens gång. I kapitel 3 redogör vi för den teoretiska referensram som använts och som ligger till grund för vår analys. Vidare kommer vi att ha vår empiridel i kapitel 4, där data från våra intervjuer tas upp. I kapitel 5 görs en analys, där vi ställer teori mot den empiri som vi fått fram. Slutligen kommer vi i kapitel 6 presentera de slutsatser vi har kommit fram till under uppsatsens gång.





## 2. Metod

---

*I detta kapitel kommer vi att ta upp hur vi har gått tillväga med uppsatsen. Varför vi har valt att göra en kvalitativ uppsats, hur vi har samlat in data, och hur vi tänkte angående intervjupersonerna. Syftet med kapitlet är att precisera det arbetsätt som använts vid studien.*

---

### 2.1 Valet av metod

När man bearbetar ett vetenskapligt problem kan man antingen göra det kvantitativt – med hjälp av siffror eller kvalitativt – med hjälp av ord (Jacobsen 2002). Vi har valt att använda oss utav kvalitativ metod för att försöka besvara vår frågeställning. Kvalitativ metod är flexibel, vilket gör att man kan anpassa datainsamlingen till den specifika verklighet som forskningsobjektet befinner sig i, eftersom den är inriktad på att försöka ge en rik skildring av miljön och situationen kring individen (Jacobsen 2002). Dock menar Jacobsen (2002) att en kvantitativ metod är mera effektiv, det vill säga, att det är förhållandevis lättare att hantera stora mängder siffror än stora mängder ord, för kvalitativ metod är väldigt resurskrävande och skapar även generaliseringsproblem. Jacobsen (2002) fortsätter med att säga att som undersökare är det svårt att vara helt öppen när man går in i en intervjusituation utan man kan omedvetet sila bort viss information.

Vi bedömer att genom att använda oss utav kvalitativ metod är det är enklare att få fram de uthyrda konsulternas personliga tankar och känslor kring vad som motiverar dem och hur de upplever motivation i arbetet, för det är ofta närheten som man vill framhäva i kvalitativa metoder, genom att man strävar efter att försöka förstå hur andra människor uppfattar verkligheten som de verkar i (Jacobsen 2002). Med denna utgångspunkt kan vår undersökning sägas vara deskriptiv, det vill säga, av beskrivande karaktär.

#### 2.1.2 Surveyundersökning

En surveyundersökning kan göras på en grupp deltagare med hjälp av antingen ett frågeformulär eller via en intervjuguide (Patel & Davidson 2003). Det finns en mängd olika variationer av enkäter och intervjuer som kan anpassas för varje enskilt fall (Patel & Davidson 1994).

Vi har gjort en surveyundersökning med hjälp av en intervjuguide som behandlar frågor relaterade till vår problemformulering på en mindre avgränsad grupp ekonomkonsulter hos ett bemanningsföretag. Genom att ekonomkonsulterna befinner sig inom ett och samma bemanningsföretag tror vi oss kunna få fram en mer samlad kontext. Vi kommer därmed inte ta hänsyn till några andra konsulter som arbetar inom andra segment i bemanningsföretaget. Vidare kommer vi inte som vi nämnt tidigare i våra avgränsningar att ta hänsyn till varken bemanningsföretagets eller kundföretagets synsätt på motivation.

### 2.2 Valet av företag och intervjupersoner

Vi började med att undersöka och kartlägga marknaden av bemanningsföretag för att hitta de som skulle tänkas vara intressanta för vår studie. Sedan tillfrågades de fem som vi ansåg var mest intressanta och till slut efter att vi träffat ett par av gjorde vi ett val. Anledningen till att vi valde det specifika bemanningsföretaget i fråga var att de är ett av de större företagen på marknaden och att de var intresserade av att ställa upp med konsulter inom arbetsområdet ekonomi. Valet av intervjupersoner gjordes av bemanningsföretaget själva, vi hade dock vissa



krav som de gjorde urvalet efter. Dessa krav var att intervjupersonerna skulle arbeta med ekonomiarbete, utöver det ville vi även ha en viss spridning av deras befattningar.

Vi resonerade att eftersom det finns många konsulter som är uthyrda inom flera olika branscher valde vi att rikta in oss på konsulter inom ekonomisegmentet, då vi själva studerar ekonomi och gärna vill fördjupa oss i hur ekonomkonsulterna upplever motivation med tanke på deras speciella arbetsituation.

## 2.3 Datainsamling

Man kan dela upp insamlad data i två varianter som kallas primär- eller sekundärdata. Primärdata innebär att man samlar in upplysningar direkt från personer eller grupper för första gången genom att använda sig utav metoder som intervju, observationer eller frågeformulär. När man använder sig utav sekundärdata innebär det att man tittar på data som andra har samlat in. Ett problem med denna typ av andrahandsdata är att sådana data kan ha samlats in för att användas för ett helt annat ändamål än det man själv undersöker. Därför är det viktigt att vara källkritiskt och vara observant för vilket ändamål som sekundärdata har samlats in, detta för att undvika att man använder sig av irrelevant information (Jacobsen 2002).

Vi inhämtade den primärdata som vi behövde för vår studie genom intervjuer av ekonomkonsulter hos bemanningsföretaget. De intervjudata som vi fick fram kommer att presenteras i empirikapitlet. De sekundärdata vi använt är Internet, företagets hemsida samt företagets årsredovisning.

### 2.3.1 Intervjuguide

Intervjuguiden liknas vid en checklista där intervjuaren ska utforska olika områden med hjälp av ett antal frågor. Intervjuguiden bör bestå av öppna frågor för att i så stor utsträckning som möjligt leda till flexibilitet. Den fungerar också som hjälpmedel för att alla respondenter ska få samma frågor och för att de frågor som ställs under intervjun är relevanta (Jacobsen 2002).

Vi valde att använda oss av övergripande frågor i vår intervjuguide, detta för att respondenterna är uthyrda till olika arbetsplatser och därmed fanns det utrymme för oförutsedda följdfrågor under intervjuns gång. Följdfrågorna som ställdes försökte vi anpassa efter de svar som respondenterna gav och efter deras befattning och anställningstid hos bemanningsföretaget.

### 2.3.2 Intervjuernas tillvägagångssätt

Alla intervjuer som gjordes med konsulterna var personliga och öppna utom en som genomfördes via telefon. De konsulter och konsultansvariga som vi träffade personligen intervjuade vi ansikte mot ansikte och en i taget. Vi använde oss av en intervjuguide (bilaga 1) med öppna frågor, vilket var ett bra hjälpmedel vid intervjun, dock innebar detta inte att vi följde mallen exakt utan en viss anpassning kunde ske under intervjuns gång.

Jacobsen (2002) menar att den öppna individuella intervjun passar sig bäst när få enheter undersöks, när man är intresserad av vad den enskilda individen tycker och tänker och när vi som gör intervjun med personen i fråga är intresserade av hur han eller hon tolkar ett specifikt fenomen. Jacobsen (2002) fortsätter med att säga att intervjupersonerna ofta verkar ha lättare att prata om känsliga ämnen ansikte mot ansikte.



Detta är något som vi håller med om, eftersom att man vanligtvis har lättare för att prata med en person som man kan skapa någon form av närhet och kontakt med, till skillnad från dem man intervjuar över telefon. Dock anser vi att vi även fick väldigt bra och ärliga svar från telefonintervjun också. Den personliga intervjun gör att vi som utför själva intervjun även kan studera intervjupersonens uttryck och kroppsspråk angående frågorna vi ställer. Samtidigt är det viktigt att inte komma "för nära" personen man intervjuar då det kan leda till att man mister förmågan till kritisk distans och objektivitet (Jacobsen 2002).

Intervjuerna var beräknade till att ta cirka en timme per person och alla gjordes i bemanningsföretagets lokaler utom den intervju som genomfördes via telefon. Alla respondenter garanterades anonymitet och att vi inte skulle nämna deras namn eller dagliga arbetsplats någonstans i uppsatsen. Detta kan ha påverkat respondenterna att våga vara mer raka och ärliga i deras svar. Vi hade en bandspelare med under alla intervjuerna som en säkerhet för att det vi antecknat hade uppfattats rätt. Enligt Kvale (1997) kan bandinspelning hjälpa intervjuaren att fokusera på ämnet och den intervjuade personens ord, tonfall, pauser och så vidare. Vi förklarade syftet med bandspelaren för intervjupersonerna innan varje intervju för att klargöra att den var till för att underlätta vårt empiriinsamlande.

## 2.4 Validitet och reliabilitet

Oavsett vilken typ av empiri som samlas in är det två krav som måste uppfyllas:

- Den skall vara giltigt och relevant - *valid*.
- Den måste också vara trovärdig och tillförlitlig – *reliabel*

Att den är giltig och relevant innebär att det man mäter är det som man önskar mäta, och det som man mätt också kan uppfattas vara relevanta mätningar. När det gäller kvalitativ metod ställer det krav på att de frågor som forskaren ställer uppfattas som relevanta frågor av dem som blir intervjuade. Det är viktigt att de data som presenteras i studien uppvisar validitet (Jacobsen 2002). Detta gjordes genom att vi använde oss av intervjufrågor som kan sammankopplas till den teori vi använder i uppsatsen. Vi hade även studiens syfte hela tiden i våra tankar när vi gjorde intervjufrågorna och tog fram de lämpliga teorier som ligger till grund för vår analys senare i uppsatsen. Vid kvalitativa studier bör man ha i åtanke att det läggs stor vikt vid intervjuarens tolkningar, och att ibland kan intervjupersonerna svara på det sätt som denne tror att intervjuaren vill att han ska svara, vilket kallas för intervjuareffekt (Jacobsen 2002). Vi anser dock att intervjupersonerna var ärliga och uppriktiga i sina svar och att deras samarbetsvilja var god vid intervjutillfällena.

Utöver att studien ska vara valid ska den även vara trovärdig och tillförlitlig. Med trovärdighet och tillförlitlighet menas att undersökningen som gjorts måste gå att kunna lita på. Undersökningen skall även vara genomförd på ett sätt som känns trovärdigt och den får inte vara belastad med uppenbara mätfel (Jacobsen 2002). För att få undersökningen tillförlitlig så var båda författarna med vid intervjuerna. Vi antecknade under intervjuens gång och spelade även in samtalet med hjälp av en bandspelare. Genom att vi använde oss av bandspelare under intervjuerna kunde vi lyssna på intervjun i efterhand och skriva dit sådana data som vi skulle kunnat ha missat i våra anteckningar som fördes under intervjuens gång. Författarna träffades direkt efter intervjuerna och lyssnade igenom bandet när man hade svar, kroppsspråk och andra tecken fräscht i minnet. Detta gjordes även för att både lyssna igenom bandet en extra gång för att säkerhetsställa den information som vi hade antecknat under



intervjuns gång, men även för att prata med varandra om hur vi som intervjuare hade tolkat intervjupersonens kroppsspråk och svar.

## 3. Teori

I detta avsnitt kommer vi att ta upp den teoretiska referensram som skall ge en bra förståelse för det ämnesområde som vi undersöker. Den ska även ligga till grund för det analytiska resonemang som presenteras senare i uppsatsen. Kapitlet inleds med att göra läsaren bekant med bemanningsbranschen för att sedan fortsätta med motivationsteorier. Avslutningsvis kommer en genomgång av belöningar.

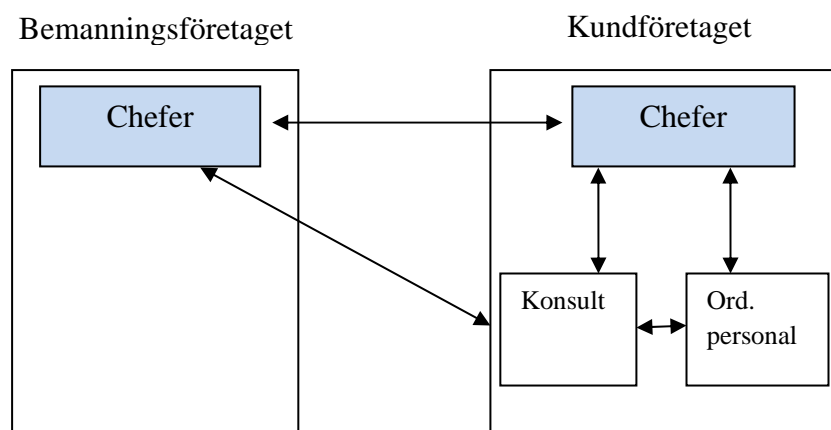
### 3.1 Bemanningsbranschen

Nedan presenterar vi information om bemanningsbranschen som vi anser har betydelse för vår analys om vad som ligger till grund för motivationen hos konsulterna. Först tar vi upp den gränsdragningsproblematik som kan råda i branschen och därmed skapa en triangulär situation. Sedan beskriver vi vad branschorganisationen Bemanningföretagen ställer för krav på auktorisation hos bemanningföretagen för att skapa tydlighet och avslutar med kollektivavtalet som ligger till grund för lönesättningen i branschen.

#### 3.1.1 Den triangulära situationen

Enligt Marchington et al (2005) karaktäriseras bemanningföretagen av att de sträcker sig över organisatoriska gränser, från sina egna till alla de företag de har som kunder. Det blir en interorganisatorisk situation som leder till att det blir en otydlig gränsdragning var en organisation börjar och var den slutar. Eftersom de organisatoriska gränserna är otydliga blir även anställningsrelationen till en specifik arbetsgivare mer svävande. Purcell & Purcell (1998) fortsätter med att säga att chefen för uthyrningen, det vill säga chefen på bemanningföretaget, har ansvar för saker som sjukfrånvaro, löneutbetalningar och sen ankomst, medan chefen hos kundföretaget har ansvar för det faktiska arbetet som konsulten utför. De ansvarar även för värderingen av och kvaliteten i det arbetet som blivit utfört av konsulten. En triangulär situation uppstår mellan bemanningföretaget, kunden och konsulten, vilket kan leda till att uthyrda konsulten upplever att han eller hon inte "vet" vilken organisation denne tillhör, vilket kan skapa en problematik i att han eller hon får känslan av att ha "två chefer" (Olofsdotter 2008).

Vi har valt att använda oss av denna teoretiska uppfattning som handlar om att det kan uppstå en diffus gränsdragning mellan de organisationer som ekonomkonsulten verkar inom och att detta kan leda till att konsulten upplever sig ha "två chefer". Vi vill ge en beskrivning på hur detta kan påverka ekonomkonsultens motivation på något sätt. När sedan jämför denna problematik mot de andra teorierna vi har i vår referensram anser vi inte att dessa tar upp denna problematik utan att de går mer in på specifika saker som handlar om hur man kan öka en ekonomkonsults motivation, till exempel genom lön och uppskattning.



Figur 1 Interorganisatoriska situationen Olofsdotter (2008).



### 3.1.2 Branschorganisationen Bemanningföretagen

Eftersom det uppstår en interorganisatorisk situation (Olofsdotter 2008) och för att bemanningsbranschens storlek har växt de senaste åren finns nu en bransch- och arbetsgivarorganisation vid namn Bemanningföretagen som grundades år 2003. Bemanningföretagen är som tidigare nämnts en bransch- och arbetsgivarorganisation för rekryterings- och personaluthyrningsföretag och har ca 450 medlemsföretag och 42 000 årsanställda. För att kunder, anställda och fackförbund ska känna seriositet kring bemanningsbranschen kräver branschförbundet Bemanningföretagen att varje medlemsföretag inom Bemanningföretagen ska vara auktoriserade med undantag för företag som har haft i gång sin verksamhet i mindre än ett år.

Auktorisation innebär att man följer svensk lagstiftning, är bunden till kollektivavtal samt följer alla lagar och stadgar som branschförbundet Bemanningföretagen har satt upp. När man väl har blivit auktoriserad granskas man av auktorisationsnämnden en gång om året. Om man som företag inte uppfyller de villkor som behövs för vidare auktorisationen, utesluts som man som medlem i Bemanningföretagen. Om en uteslutning sker kan det skada företagets anseende hos kunder, anställda och fackförbund (Almega 2008).

### 3.1.3 Kollektivavtalet

Almega som är en organisation för tjänsteföretagande anser att ett positivt och utmärkande drag som kännetecknar bemanningsbranschen i Sverige mot att andra länder är det kollektivavtal som ger betydande trygghet för konsulten, såväl ekonomiskt som anställningsmässigt. Detta eftersom bemanningföretagen måste vara med i branschorganisationen Bemanningföretagen som vi nyligen förklarat i stycket ovanför. Kollektivavtalet ger den uthyrda personalen en garantilön även om konsulten saknar uppdrag (Almega 2005). Wiley (1997) summerade många års studier av vad som motiverar anställda och kom fram till att lönen spelar en mycket betydande roll ur motivationssynpunkt. Med tanke på att pengar har stor betydelse vid motivation vill vi visa det kollektivavtal som ligger till grund för konsulternas lön. Detta för att senare i vår analys beskriva hur lönen kan motivera eller inte motivera ekonomkonsulterna.

Nedan visas ett exempel på hur konsultens lön beräknas:

En konsult har en *månadslön* på 22 000 kronor om denne skulle jobba hundra procent, det vill säga heltid, vilket motsvarar 167 timmar i månaden. Om man som konsult har varit anställd mindre än arton månader hos bemanningföretaget erhåller denne åttio procent som garantilön de månader han eller hon inte har något jobb. Åttio procent motsvarar 133 timmar per arbetsmånad. *Garantilön* innebär helt enkelt att även om konsulten inte är ute på uppdrag får denne ändå ut åttio procent av sin månadslön varje månad. Om konsulten har varit anställd mer än arton månader får han eller hon ut nittio procent av sin månadslön i form av garantilön. Nittio procent motsvarar 150 timmar per arbetsmånad. Garantilönen för de konsulter som är garanterade åttio procent är då  $0,80 * 22\ 000 = 17\ 600$ , medan för de konsulter som är garanterade nittio procent alltid får en garantilön på  $0,9 * 22\ 000 = 19\ 800$ .

Sedan får konsulterna en form av så kallad *prestationslön* för varje timme som de jobbar utöver sin garantilön. En konsult som har en garantilön på åttio procent multiplicerar varje timma denne jobbar utöver de 133 timmar som man har som garanti med 1,08 och den som har nittio procent i garantilön multiplicerar varje timma som denne arbetar utöver de 150





timmar som man har garanti med 1,16. Om konsulten arbetar 180 timmar en månad och har en garantilön på åttio procent, det vill säga att denne är garanterad 133 timmar, får han eller hon en lön som motsvarar:

$$[(180h-133h) * (1,08) * (17\ 600/133h)] + 17\ 600 = 24315 \text{ kronor}$$

Konsulten får därmed ut 2315 kronor mer på grund av att denne arbetar 13 timmar mer än heltid som är 167 timmar. Denna formel gäller även för de som varit anställda längre än arton månader och har en garantilön på nittio procent, istället byter man ut 133 timmar mot 150 timmar, 1,08 mot 1,16 och 17 600 kronor ersätts av 19 800 kronor eftersom man är garanterad 150 timmar vilket motsvarar 19 800 kronor och för varje timma man jobbar utöver dessa 150 timmar får man sexton procents påslag. Detta gör att de månader som innehåller många arbetsdagar kan konsulten komma att jobba mer än 167 timmar och därmed får en lön som överstiger hans eller hennes grundmånadslön eftersom konsulten arbetar mer än hundra procent, medan vissa månader som har färre arbetsdagar och timmar kommer att göra att han eller hon hamnar under sin månadslön, men dock aldrig under sin garantilön (HTF kollektivavtal 2007-2010).

### 3.2 Motivation

Bengtsson (2003) menar att idag framhävs vikten av motivation allt mer. Företagen är beroende av de anställdas motivation för att vara effektiva och de anställdas motivation leder till att de inspireras till att göra ett bättre arbete ute på arbetsplatsen. Bengtsson (2003) menar vidare att i dagens företag är vinsten beroende av motiverade och engagerade anställda och ledare. Personal som är motiverad mår bättre och har en större benägenhet att stanna kvar på företaget. Fokusering på de anställdas motivation är därför av allas intresse (Wiley 1997).

Armstrong (1993) menar att motivation kan särskiljas till två olika typer, inre och yttre motivation. Inre motivation är den motivation som fås genom arbetet i sig. Exempel på faktorer som ligger till grund för den inre motivationen är möjligheten att styra sitt arbete, utmaningar i arbetet, utvecklingsmöjligheter samt att öka sin kunskap i arbetet.

Den yttre motivationen handlar om vad som görs för att motivera anställda, vilket kan visa sig som belöningar i form av löneförhöjningar och beröm. Yttre motivation har ofta en snabbare och effektfullare verkan ur motivationssynpunkt, fast det behöver inte betyda att den blir långvarig. Den inre motivationen som handlar om arbetsförhållanden har ofta en djupare och mer långvarig effekt eftersom den är naturlig och medfödd och inte påverkbar från utsidan. (Armstrong 1993).

#### 3.2.1 Maslows behovstrappa

Maslows behovstrappa utgör ofta en grundsten för många teorier inom motivationsområdet. Grundtanken i Maslows teori är att alla individer vid varje given tidpunkt har ett antal olika behov som konkurrerar. Ett av dessa behov är vid tidpunkten starkare än det andra och driver individen att handla i syfte att tillfredställa det aktuella behovet (Bruzelius et al 2004).

Människors behov kan enligt Maslow förklaras med hjälp av en behovstrappa. Han rankade där människans behov i hierarkisk ordning från basala fysiska behov till behov som uppskattning och självförverkligande. *Fysiska behov* är det mest basala behov som människan kräver för att överleva, Maslow nämner i denna kategori mat, vatten och sömn,



men även andra primära behov. När individen har alla dessa grundläggande behov tillfredställda leder det till nästa steg i behovstrappan som representerar *trygghetsbehovet*, vilket är känslor av säkerhet och trygghet som människan är i behov av. Nästa steg är de sociala behoven, det vill säga *behovet av gemenskap*, som vi behöver i form av kärlek, samhörighet och sociala kontakter. Detta är något som vi individer är beroende av att både ge och att få. Därefter kommer man till nästa steg i behovstrappan som handlar om människors behov av att känna *uppskattning*, men även behovet av att uppnå självkänsla och respekt från sin omgivning. Då alla behov förutom det sista i behovstrappan är uppfyllda kan ändå en viss tomhet infinna sig om inte individen gör det som han är ämnad för att göra, det handlar om att *självförverkliga* sig själv. Enligt Vroom & Decis (1970) tolkning av Maslow betyder självförverkligande att man till exempel uppnår långsiktiga livsmål.

För att exemplifiera, att självförverkligas motiverar inte en person som svälter. Detta medför att de basala behoven som ligger längst ner i behovstrappan behöver tillfredställas först innan stegen högre upp i behovstrappan tillfredställs enligt Emmanuel et al (1995).

Även om Maslows teori är enkel utformad så anser Emmanuel et al (1995) att det inte är helt oproblematiskt att koppla specifika belöningar till den. En belöning i form av möjligheten att utnyttja en företagsbil privat skulle kunna ses täcka flera olika behov som till exempel säkerhet, sociala och eller status behov. Belöning i form av pengar kan ses ur ett ännu bredare perspektiv där det kan satisfiera individen på flera olika plan i behovstrappan.

Vidare menare Emmanuel et al (1995) att även om teorin inte har genomgått rigorösa empiriska tester, kan den ändå användas för att påvisa människors olika behov.

Vi har tänkt använda oss av Maslows behovstrappa för att beskriva vilka behov som motiverar ekonomkonsulterna i studien och men se till vilka behov som konsulterna vill uppfylla. Moxnes (1984) förklarade att det skiljer sig i vilka faktorer som motiverar beroende på befattning. Människor med högre befattningar har ofta ett starkare behov av att uppnå högre trappsteg som självförverkligande medan anställda med lägre befattning har oftare först och främst ett större behov av att uppfylla de lägre nivåerna i trappan. Därför tror vi oss i analysen mer kunna beskriva hur behov kan variera från konsult till konsult samt hur behoven kan vara olika beroende på befattning.



Maslows behovstrappa

Figur 2 Tolkning gjord av Jonas Ekström





### 3.2.2 Herzbergs tvåfaktorsteori

Denna teori utvecklades i slutet av 1950 talet och handlar om människors behov i arbetslivet (Emmanuel et al 1995). Anledningen till att vi har med Herzbergs motivationsteori är den skillnad som Emmanuel et al (1995) påvisar mellan Herzbergs tvåfaktorsteori och Maslows behovstrappa. Skillnaden enligt Emmanuel et al (1995) är att Maslows behovstrappa tar upp motivation och människors behov i en mer allmän inriktning, medan tvåfaktorsteorin fokuserar på de behov som leder till arbetsmotivation.

Emmanuel et al (1995) tolkar det som att det finns en nära koppling mellan Herzbergs tvåfaktors teori och Maslows behovstrappa. Hertzbergs hygienfaktorer refererar generellt sett till dessa fysiska behov som Maslow placerat långt ner på sin behovstrappa. Motivationsfaktorerna representeras av de högre behoven som uppskattning och självförverkligande.

Herzberg frågade i sin undersökning både chefer och arbetare om specifika händelser i arbetet som hade fått dem att känna sig tillfredsställda eller inte. Han hittade då två stycken utmärkande faktorer som han kategoriserade och kallade *motivationsfaktorer* och *hygienfaktorer*.

De som bidrog till arbetstagarens upplevda missnöjdhet kallade han för hygienfaktorer och de som bidrog till att den upplevda tillfredställelsen ökade kallade han för motivationsfaktorer (Emmanuel et al 1995).

De huvudsakliga hygienfaktorerna var företagets personalpolitik, administration, övervakning, lön, samt arbetsförhållanden. Dessa faktorer beskriver inte relationen mellan arbetstagaren och de specifika arbetsuppgifterna utan mer förhållanden runt omkring det arbete som utförs. Motivationsfaktorerna representeras av faktorer som prestation, erkännande, arbetet i sig, ansvar samt befordran (Herzberg 1993).

Herzberg (1987) anser att faktorer som påverkar upplevd tillfredställelse, de så kallade motivationsfaktorerna kvalitativt skiljer sig från de faktorer som påverkar arbetstagarens upplevda missnöjdhet, de så kallade hygienfaktorerna. Motivationsfaktorer bygger på unika mänskliga behov som personlig utveckling och ansvar, men även att få feedback och bekräftelse. Hygienfaktorerna däremot handlar mer om relationen med chefer, arbetsförhållandena, lön samt förmåner. Han kommer fram till att det inte är självklart att motivationen ökar för att man åtgärdar de hygienfaktorer som skapar otillfredsställelse.

Herzberg argumenterar att tid och pengar som spenderas på att förbättra hygienfaktorer kan till sitt bästa stoppa anställda från att bli otillfredsställda. För att skapa motivation krävs det att man förstärker motivationsfaktorerna. En klapp på axeln eller att ge någon mer ansvar behöver inte kosta något medan en förbättring av arbetsförhållandena kan leda till att kostnaderna blir höga (Emmanuel et al 1995).

Herzberg menar att lön är begränsad i sin förmåga att motivera de anställda, medan den kan lätt skapa olust om den inte är någorlunda anpassad efter arbetet (Torrington et al 2002).

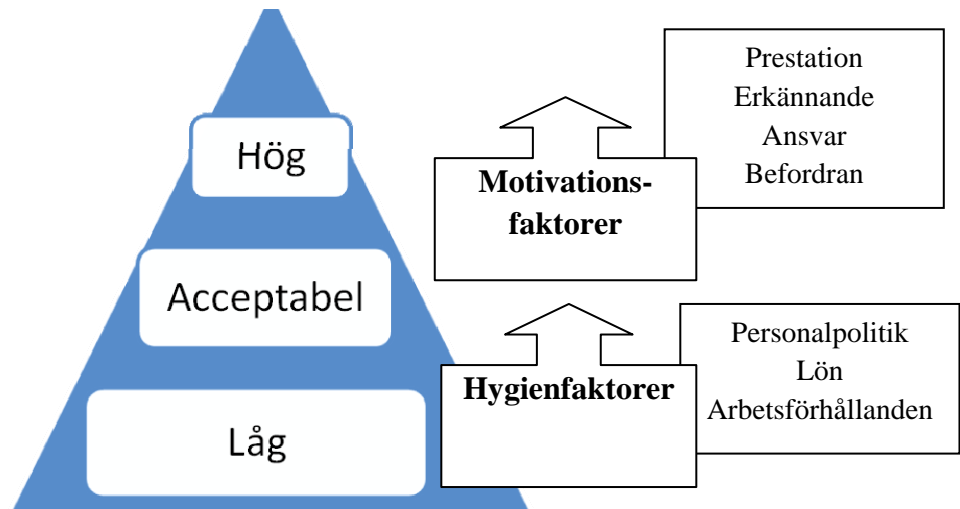
Motivationen anses öka av sådana faktorer som har med arbetsuppgifterna att göra, till exempel resultat, ansvar och självständighet. Herzberg menar att kortsiktiga belöningar ger sämre förutsättningar för att öka arbetstagarnas insatser, däremot ger förstärkning av motiverande faktorer bättre och långsiktigare resultat. Han menar vidare i sin tvåfaktorsteori att om man ger arbetstagarna större delaktighet i processer, mer ansvar och självständighet samt mer utmanande arbetsuppgifter skulle motivationen och därmed produktiviteten

påverkas positivt. Enligt vår figur nedan som är en egen tolkning av Herzbergs tvåfaktorsteori är hygienfaktorerna begränsade i sin funktion att kunna påverka arbetsmotivationen, medan motivationsfaktorerna har en starkare möjlighet att påverka arbetsmotivationen hos anställda (Herzberg 1987).

Genom att använda oss av tvåfaktorsteorin anser vi oss kunna beskriva vad för faktorer och hur viktiga vissa faktorer är ur motivationssynpunkt för ekonomkonsultens motivation och även kunna studera om det råder några skillnader för vilka faktorer som motiverar de olika konsulterna mest.

### Arbetsstillfredställelse

Figur 3 Egen tolkning av Herzbergs tvåfaktorsteori



### 3.2.3 Förväntningsteorin

Maslows behovstrappa och Herzbergs tvåfaktorsteori är båda behovsteorier som inriktar sig på de behov som varje individ har i sitt vanliga liv, men även i sitt arbete för att skapa motivation. Till skillnad från behovsteorierna handlar förväntningsteorin om att det är själva förväntan av att få en belöning för en prestation som är motiverande. Smither (1998) säger att behovsteorier är mer fokuserade på det som har hänt, medan förväntningsteorin mer fokuserar på sådant som kommer att hända i framtiden.

Vi använder oss utav förväntningsteori för att beskriva om man som ekonomkonsult förväntar sig någon form av belöning från bemanningsföretagets sida om man till skulle utföra en bra prestation på den dagliga arbetsplatsen. Vi vill även undersöka vad för slags belöning som ekonomkonsulterna förväntar sig vid en bra prestation.

Enligt förväntningsteorin kommer motivationen att vara högre hos en individ om individen sannolikt kan förvänta sig att deras ansträngning och medverkan kommer att ge en lönsam ersättning (Vroom & Deci 1970). För motivation handlar mer om förväntningar än själva tillfredställelsen, för individer kommer bara bli motiverade om de förmodar att de får vad de vill ha (Armstrong 1992).

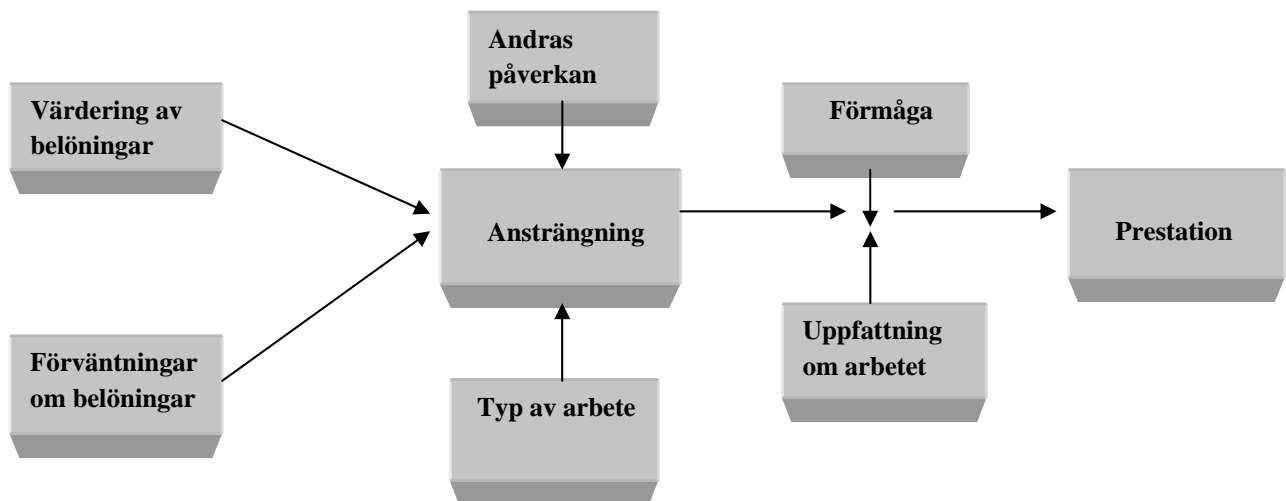
Det är två faktorer man måste tänka på om man vill ha ansträngning från människor och dessa är:

- Belöningarnas värdefullhet för individerna i det sätt som de tillgodoser individens behov av trygghet, självbestämmande, social uppskattning och självförverkligande.
- Sannolikheten för att belöningarna som individen får beror på ansträngningar så som han uppfattar det, det vill säga, individens egna förväntningar om relationen mellan hans belöning och hans ansträngning.

Således, ju större värde en serie belöningar har och ju högre trolighet att det finns en relation för att erhållandet av dessa belöningar beror på individens ansträngning, desto större blir individens ansträngning i en given situation (Armstrong 2004).

Andra faktorer som också påverkar motivation är;

- *Förmåga* – individualistiska kännetecken som intelligens, kunskaper och färdigheter.
- *Hur individen uppfattar sitt arbete* – Detta handlar om vad individen vill syssla med och vad han tror att det krävs utav honom. För organisationen är det eftersträvansvärt att individens uppfattning överensstämmer med vad organisationen anser att individen skall göra.
- *Inflytandet från andra människor* – Inflytande som utövas på en individ av hans familj, medarbetare och andra grupper som individen tillhör. Gruppernas inflytande på en individ är viktigt, eftersom att det påverkar behovet av uppskattning och sociala behov.
- *Själva arbetet i sig* – Den grad som arbetet i sig själv ger personer möjligheten till resultat, tillfredsställelse och ansvar (Armstrong 1992).



Figur 4 Visuellt beskrivning av förväntningsteorin, Armstrong (1992)

### 3.3 Belöningar

Här kommer vi att titta på vilka typer av belöningsformer som finns och hur dessa belöningar skulle kunna motivera de ekonomkonstuler som vi intervjuat. När man granskar våra övriga teorier kan man se att belöningar kan påverka ekonomkonstulernas motivation på olika sätt, därför vill vi ha belöningskapitel för att i analysen kunna koppla belöningar mot de andra teorierna.



Arvidsson (2003) anser att en viktig anledning med belöningar är att de ska skapa motivation. Det är därför av stort intresse för ett företag att förstå vad som driver individers beteende för att på ett effektivt sätt kunna motivera sin anställda. För att enklare kunna beskriva belöningar bör man analysera dess förväntade ändamål med hjälp av fyra dimensioner. Vi valde bort den fjärde dimensionen, vilka som är mottagare av belöningar, för att vi ansåg att den inte var relevant för vår studie. Vi har dock tagit med de tre dimensioner som vi anser är relevanta för vår studie och dessa är enligt Samuelsson 2004:

- *Vad är syftet med belöningen?*
- *Vilka är grunderna för belöningen?*
- *Vilka är belöningsformerna?*

### 3.3.1 Vad är syftet med belöningarna?

Om man tittar på företagets syfte med belöningarna kan en anledning med belöning vara att kunna rekrytera och behålla kompetent personal. Från verksamhetens sida används belöning för att styra sina anställda mot ökad effektivitet, produktivitet och kvalitet (Samuelsson 2004). Genom att använda sig av belöning kan företaget även visa till exempel vad man satsar extra på och därmed belönar medarbetarna att utföra mer av dessa tjänster. Belöningen fungerar här som information för de anställda om vilka tjänster de ska arbeta mycket med (Merchant 2007). Ur motivationsaspektens synvinkel handlar belöning om att skapa motivation hos de anställda att utföra önskvärda prestationer och att uppnå målkongruens mellan företaget och individen. Detta eftersom det är viktigt att individernas mål sammanfaller med organisationens mål för att säkerställa effektivitet i ett företag (Samuelsson 2004).

### 3.3.2 Vilka är grunderna för belöningen?

Enligt Samuelsson (2004) är de vanligaste grunden för belöning är finansiella mål och mått. Även om man kan ha icke-finansiella mått är det inte lika vanligt då det oftast kräver en subjektiv bedömning av vad man presterat. Ett exempel på icke-finansiellt mått är kundnöjdhet. Man behöver också tänka på för vilka typer av prestationer som man ska belöna, ska man till exempel belöna för individ-, grupp- eller företagsprestationer?

Det är viktigt att de mått som ligger till grund för belöningen är tillförlitliga och att de inte går att manipuleras.

### 3.3.3 Vilka är belöningsformerna?

Det finns tre huvudformer av belöning; *monetära belöningar*, *icke-monetära belöningar* och *slutligen ägarandelar*. Monetär belöning är sådant som sedvanlig lön, rörlig lön, pension, bonus och så vidare. Man brukar till exempel använda bonus för att belöna och motivera anställda att uppnå kortsiktiga resultatmål. (Samuelsson 2004). Exempel på icke-monetära belöningar är möjligheter till befordran, utbildning, utvidgade arbetsuppgifter, att få vara delaktig i större och mer betydande arbetsuppgifter och projekt, men även mer vardagliga tecken som uppskattning och uppmärksamhet (Hansson 1997). Tankarna vi har angående den triangulära situationen och icke-monetära belöningar i bemanningsbranschen är att arbetet i sig kan vara en form av icke-monetär belöning. Detta på grund av ett bra utfört arbete bör resultera i att man får en slags belöning genom att antingen bli anställd av det företag som hyr in ekonomkonsultens tjänster eller att bemanningsföretaget kan hyra ut ekonomkonsulten igen och att konsulten personligen har skapat sig själv en möjlighet till befordran som leder till



bättre uppdrag i framtiden. Samuelsson (2004) menar att en befordran ger ju oftast en högre lön, men det är i synnerhet statusen i en befordran som verkar anses vara den största belöningen.

Den sista formen av belöning är ägarandelar. Genom att låta anställda få optioner i företaget, motiveras medarbetarna av att jobba hårdare för att få upp aktiepriset. Sedan när aktiepriset går upp kan den anställde lösa in optionen och därmed få monetär belöning (Merchant 2007).



## 4. Empiri

*I detta kapitel tar vi upp och beskriver den data vi har fått fram vid de intervjuer som utförts med de uthyrda ekonomikonstulterna.*

Bemanningsföretaget vi har varit i kontakt med under uppsatsen har haft som önskemål att både företaget och intervjupersonerna ska vara anonyma, därför kommer vi att kalla företaget för *bemanningsföretaget* och intervjupersonerna för *A, B, C* och *D*.

Konsulterna vi har intervjuat har olika befattningar som beskrivs nedan:

- **Intervjuperson A: *Ekonomiassistent***  
Intervjuperson A började arbeta som ekonomiassistent hos bemanningsföretaget för cirka två år sedan efter att ha varit arbetslös en tid. Anledningen till att person A började arbeta som konsult var för att denne fick en förfrågan av bemanningsföretaget att arbeta som konsult hos dem.
- **Intervjuperson B: *Ekonomichef***  
Intervjuperson B arbetar som ekonomichef och har varit anställd som konsult hos bemanningsföretaget sedan år 2000. Skälet till att person B började hos bemanningsföretaget var att denne upplevde det som att det företag denne arbetade på riskerade att likvidera och att person B därför ville söka sig vidare innan en eventuell likvidation skulle uppstå. Då personen i fråga redan hade haft lite kontakt med bemanningsföretaget sedan tidigare, kontaktade person B dem och undrade om dennes kompetens skulle kunna ge några jobb som konsult hos bemanningsföretaget.
- **Intervjuperson C: *Controller***  
Intervjuperson C har varit anställd som Controller hos bemanningsföretaget sedan år 2007. Anledningen till att person C hamnade hos bemanningsföretaget var för att denne självmant sökte Controllertjänsten som bemanningsföretaget utannonserade. Det var den specifika tjänsten som Controller som var den väsentliga anledningen till att person C sökte sig till bemanningsföretaget.
- **Intervjuperson D: *Financial Controller***  
Intervjuperson D har jobbat som konsult i två år hos bemanningsföretaget. Person C har arbetat som konsult på andra bemanningsföretag tidigare, men hamnade hos bemanningsföretaget då intervjuperson C sökte den specifika tjänsten som Financial Controller.

### 4.1 Motivation i arbetet

När vi frågade intervjupersonerna om vad de ansåg skulle motivera dem i ett arbete, nämnde intervjuperson A nästan direkt att det var väldigt viktigt att ha ett arbete som var utvecklande. Intervjuperson A nämnde även att det var betydelsefullt att få jobba självständigt och lära sig nya saker som ökar dennes kunskap. Intervjupersonerna C och D nämnde nästintill samma faktorer angående vad som motiverande dem i arbetet, men intervjuperson C sade även att det var motiverande att arbeta med det som denne är utbildad till. Vidare pratar intervjuperson C om att en rättvis lön definitivt var motiverande. Med detta menar person C att om denne gör ett bra jobb och det uppskattas, vill person C också att det ska synas i lönekuvertet. Intervjuperson D instämmer med detta och klargör att det är pengar som är den





klart starkaste motivationsfaktorn när det gäller arbete. Intervjuperson B tycker att det arbete som denne har i dag är motiverande i sig. Vidare berättar den tillfrågade att dennes nuvarande arbete som ekonomichef är väldigt roligt och utmanande, vilket stimulerar person B till att göra ett bra jobb. Respondent B säger även att denne alltid har tyckt om att räkna och tänka analytiskt och att den tillfrågade har möjligheten till att få använda sig av dessa egenskaper i yrket som ekonomichef.

Vid frågan om hur intervjupersonerna upplever det att arbeta som ekonomkonsult svarade intervjuperson A att det som upplevs som positivt med dennes yrkesroll är möjligheten att få arbeta hos flera olika företag och därmed få lära sig nya ekonomisystem och uppgifter. Person A ansåg att möjligheten träffa nya människor var även positivt med konsultrollen. De övriga intervjupersonerna håller med person A när det gäller dessa fördelar med arbetet som ekonomkonsult. Intervjuperson A har dock varit uthyrd till samma företag sedan denne började arbeta hos bemanningsföretaget. Detta på grund av en uppköpsprocess på kundföretaget som dragit ut på tiden. Respondenten har stannat kvar på kundföretaget som ekonomkonsult på grund av att denne ansåg sig känna till ekonomsystemet väl och därför inte vill tvinga en ny konsult att sätta sig in i rollen mitt i processen.

*”För mig hade det varit motiverande att få chansen att byta arbetsplats oftare än vad jag har gjort hittills”* (Intervjuperson A)

Både intervjuperson B och C upplever konsultrollen som en trygg anställning eftersom ekonomkonsulterna oftast har längre uppdrag. Intervjuperson B säger att alla uppdrag denne har haft har varit på två till tre år och att denna längd på uppdrag trivs respondenten väldigt bra med. Intervjuperson D pratar om flexibiliteten i arbetet som ekonomkonsult och vikten av att inte bli ”fast” på ett företag. Med detta anser respondenten att utvecklingsmöjligheterna blir större om man kan byta arbetsplats ofta, istället för att vara kvar på ett företag under en väldigt lång period.

Nackdelar med konsultarbetet som skulle kunna leda till minskad motivation enligt intervjuperson A att lönen inte är så bra och att man som alla andra konsulter är tillsvidareanställd med timlön. Intervjuperson B och C säger att om de skulle tvingas byta jobb för ofta så skulle det nog påverka deras motivation negativt.

*”Som ekonomkonsult vill jag gärna ha längre uppdrag, då jag tror att min motivation skulle kunna påverkas negativt om jag fick hoppa runt för mycket mellan olika företag under kort tid”* (Intervjuperson C)

När vi frågar ekonomkonsulterna om de känt sig särbehandlade på grund av att de är konsulter svarade intervjuperson A att denne har känt sig särbehandlad ibland på den dagliga arbetsplatsen på grund av att respondenten är uthyrd från ett bemanningsföretag. Ett exempel som framkom under vår intervju med person A var att det hade gått ut ett e-mail från det dagliga företaget om att frukten endast var till för de vanliga anställda och att den inte fick ätas av de inhyrda konsulterna. När vi frågar de övriga respondenterna samma sak i fall de har upplevt någon särbehandling för att de är konsulter blev svaret nej.

*”Ibland har jag känt mig särbehandlad på grund av jag är konsult, men inte av den vanliga personalen på den dagliga arbetsplatsen, utan mer på organisatorisk nivå”* (Intervjuperson A)



*”Jag har aldrig upplevt någon särbehandling på grund av att jag är konsult. Jag tror det kan bero på att jag har en hög befattning på kundföretaget och får därför vara delaktig i de flesta beslut som tas”* (Intervjuperson B)

## 4.2 Ekonomkonsultens relation till bemanningsföretaget

Alla intervjupersonerna upplever kontakten med bemanningsföretaget som satisfierande, även om kontakten inte sker så ofta.

*”Det är upp till en själv hur mycket kontakt man vill ha med sina konsultansvariga”*  
(Intervjuperson A)

Intervjuperson B sade att om det finns ett behov av att skapa kontakt, var det väldigt enkelt att bara ta kontakt med bemanningsföretaget. Intervjuperson D anser att bemanningsföretaget är mycket angelägna av en kommunikation och de agerar professionellt. Intervjuperson B tycker dock att bemanningsföretaget borde lägga mer tid på de ekonomkonsulter och även övriga konsulter som går och väntar på jobb.

*”Det kan vara tufft för dem som väntar på uppdrag, det kan nästan kännas som att vara arbetslös”* (Intervjuperson B)

När vi frågar vad för slags kontakt de har med bemanningsföretaget säger intervjuperson A att kontakten sker genom spontana telefonsamtal och e-mail, men att det finns även en hemsida som är upprättad av bemanningsföretaget där konsulten kan ta del av den information som distribueras till konsulterna. Vidare ställer sig samtliga respondenter positiva till de träffar som bemanningsföretaget ordnat då man har chans att träffa andra konsulter som jobbar hos bemanningsföretaget.

*”De frukostseminarier och inspirationskvällar som bemanningsföretaget ordnat har varit mycket givande och dessa träffar är en bidragande faktor till att man känner sig motiverad av bemanningsföretaget”* (Intervjuperson A)

*”Det är små insatser från deras sida som inte kostar mycket för bemanningsföretaget, men som betyder mycket för mig”* (Intervjuperson C)

När vi frågade ekonomkonsulterna om hur de upplevde den eventuella problematiken med den triangulära situationen, det vill säga hur de uppfattade situationen med att ha ”två chefer”, svarade intervjupersonerna att de inte upplevde detta som problematiskt.

*”Jag upplever inga problem med att ha två chefer eftersom det är en chef som har hand om mitt dagliga arbete, medan bemanningsföretaget sköter de andra bitarna”*  
(Intervjuperson D)

*”Min chef på bemanningsföretaget skulle ju aldrig ta beslut som rör mina dagliga arbetsuppgifter”* (Intervjuperson C)

## 4.3 Motivation via monetär och icke-monetär belöning

När vi kommer till frågan om huruvida de skulle föredra en monetär eller en icke-monetär belöning i sitt arbete och hur dessa skulle påverka intervjupersonernas motivation påpekar alla





att en monetär belöningsform självklart skulle påverka deras motivation. De säger vidare att även en icke-monetär belöning har en viktig betydelse ur motivationssynpunkt.

*"I den arbetsituation jag är i nu skulle en monetär belöning motivera mig definitivt".*  
(Intervjuperson A)

Intervjuperson A ansåg dock att det var väldigt viktigt med att få en balans mellan monetär och icke-monetär belöning. För om man bara skulle få en bra lön, men ingen feedback eller uppskattning från bemanningsföretagets sida, skulle intervjuperson A inte bli lika motiverad. Intervjuperson B höll med intervjuperson A om den icke-monetära belönings betydelse.

*"Pengar är såklart viktigt, men för mig är det jätteviktigt att jag trivs på mitt arbete och att jag känner uppskattning för det arbete jag gör, pengarna hjälper inte om man vantrivs"* (Intervjuperson B)

Vidare berättar intervjuperson B att man känner sig stolt om någon på dennes dagliga arbetsplats tycker att denne gör ett bra jobb. Intervjuperson C anser att monetär belöning är betydelsefull, men att feedback är väldigt viktigt och att respondenten blir uppmärksammas för det arbete som utförs.

Intervjuperson B uppger att den belöning som man kan förvänta sig från bemanningsföretaget om man gör ett bra jobb är en bättre lön vid nästa uthyrning. Intervjuperson C höll med och sade att det nästan var underförstått att man får en ökad lön av bemanningsföretaget om det arbete som man utför är tillfredsställande enligt bemanningsföretaget.

*"Det är i en extra tilldelning vid löneförhandlingarna som man kan se den förväntade belöningen, men en förväntad monetär belöning hade absolut motiverat mig"* (Intervjuperson D)

När vi frågade respondenterna om de tyckte att bemanningsföretaget borde införa någon form av belöningsystem svarade intervjuperson B att det var självklart att denne ansåg att bemanningsföretaget borde införa någon form av belöningsystem för de uthyrda konsulterna. Intervjuperson D håller med och anser att det är jätteviktigt att få möjlighet till bonus.

*"Jag har påpekat flera gånger att vi konsulter vill ha ett belöningsystem, där vi till exempel får ta del av bemanningsföretagets vinst"*(Intervjuperson B)

*"Någon form av belöningsystem hade motiverat mig positivt, eftersom jag idag inte riktigt vet på vilka grunder och hur bemanningsföretaget mäter mina prestationer. Detta gör att jag inte helt vet vilka mål som bemanningsföretaget vill att jag ska uppnå i mitt arbete"* (Intervjuperson C)

#### 4.4 Lönens motivation

De svar vi fick från intervjupersonerna när vi frågade vad de tyckte om det lönesystem som finns inom bemanningsbranschen där man får betalt per arbetad timma var det inga positiva ord vi fick till svar. Intervjuperson A berättade om att när den dagliga arbetsplatsen har en inarbetad arbetsdag, måste man som konsult i alla fall arbeta eftersom bemanningsföretaget inte använder sig av inarbetande dagar på samma sätt.



*”Jag tog semester för att inte behöva hoppa in och jobba en dag på vilket företag som helst, eftersom jag är anställd av bemanningsföretaget som inte har detta klämdagssystem”* (Intervjuperson A)

Intervjuperson A upplever att dennes lön är för låg med tanke på det arbete som den tillfrågade utför och har även påpekat detta för bemanningsföretaget. Respondent A uppfattar det även som att dennes lön ligger under de som är vanligt anställda på den dagliga arbetsplatsen som person A arbetar på.

Intervjuperson B, C och D var nöjda med sina löner även om de gärna ville tjäna lite bättre. De ansåg vidare att det lönesystem som finns i bemanningsbranschen idag måste ändras på något sätt. Intervjuperson B berättar om att i början av 2000-talet hade konsulterna som arbetade i bemanningsbranschen månadslön, men att det höll på att knäcka hela branschen för det blev alldeles för dyrt för företagen.

*”Dagens lönesystem straffar de konsulter som har en lägre befattning och lön, men även de som har en hög sjukfrånvaro”* (Intervjuperson B)

*”För att man ska få ut en bra lön vid arbetad månads slut gäller det att man har kunnat förhandla upp sin timlön från början”* (Intervjuperson C)

Intervjuperson C säger att denne säkert skulle kunna jobba en hel del extra vissa månader för att få ut en bra lön, men att man då kan ställa sig frågan om hur nöjd kunden blir, eftersom de betalar för att hyra in en konsult. Respondent C säger vidare att dennes lön kan variera med flera tusen kronor beroende på hur många arbetsdagar det finns i varje månad.



## 5. Analys

*I analyskapitlet ställer vi vår insamlade empiri mot den teoretiska referensramen. Analysen kommer att återspegla likheter, men även diskutera skillnader som återfinns mellan teori och empiri.*

### 5.1 Motivation i arbetet

Under våra intervjuer med ekonomkonsulterna framgick det att motivation kan uppstå på flera olika sätt. Några av dem ansåg att pengar motiverade dem starkt medan andra påpekade utvecklingsmöjligheter och att få arbeta självständigt samt att få arbeta med det dem var utbildade till som viktigast. Den flexibla möjligheten som arbetet ger lyfts även fram som en motiverande faktor. Möjligheten att få komma ut till nya arbetsplatser och träffa nya kollegor värderas även högt. Skillnaden mellan de ekonomkonsulter som värderar pengar i högre utsträckning än utvecklings- och utbildningsmöjligheter kan ses i Maslows teori enligt Moxnes (1984) som att de individer som prioriterar pengar placerar sig på en lägre nivå i behovstrappan. Detta beroende på att de strävar efter pengar som lättare kan satsa på att tillfredsställa behoven lägre ner i trappan. De personer som prioriterade utvecklingsmöjligheter och utbildning ligger högre upp då de siktar i större utsträckning på att självförverkligas som individer.

Vi tolkar detta som att det beror på att de har arbetat under en längre period och har då hunnit tillfredsställa behoven lägre ner i trappan. Detta stämmer väl överens med det svar intervju-person A gav då respondenten ansåg att i dennes nuvarande arbetssituation som ekonomi-assistent var det definitivt pengar som var en viktig motivationsfaktor. Det stämmer även väldigt bra in på intervju-person B som arbetar som economichef då person B pratar om att dennes nuvarande jobb och arbetssysslor är motiverande i sig. Här tycker vi att den stora skillnaden i respondenternas svar kan förklaras med att intervju-person A har en lägre lön än intervju-person B och därmed har ett större behov av att öka sin lön för att kunna placera sig högre upp i Maslows behovstrappa. En intressant iakttagelse är att person D går emot Moxnes tolkning av Maslows teori då intervju-person D ansåg att det var pengar som var den starkaste faktorn för att motivera respondenten, trots att denne både har lång arbetslivserfarenhet och en hög befattning med många olika arbetssysslor. En anledning till intervju-person D:s svar gentemot de andra är att alla människor har olika slags behov och därmed motiveras på olika sätt. Detta tycker vi visar på att den tolkning som Moxnes (1984) gör genom att säga att de individer som placerar sig på lägre nivå i behovstrappan prioriterar pengar i första hand inte alltid överensstämmer med verkligheten utan det gäller att se till varje individs unika behov.

Detta blir åter igen väldigt intressant om man jämför intervju-person D:s svar med vad Torrington et al (2002) säger om Herzbergs tvåfaktorsteori där hygienfaktorn lön är begränsande i sin förmåga att motivera anställda och att andra faktorer som prestation, ansvar, erkännande, arbetet i sig och befordran är starkare ur motivationssynpunkt, eftersom detta inte heller verkar stämma in på intervju-person D. Dock stämmer tvåfaktorsteorin in bra på de övriga intervju-personerna som menar att ha ett arbete som tillåter dem att vara självständiga och ha arbetssysslor som utvecklar dem som personer är viktiga för att skapa motivation. Även här tycker vi att man måste fokusera på hur den enskilda individens arbetsmotivation påverkas olika av hygien och motivationsfaktorerna som Herzberg nämner i sin tvåfaktors-teori.

Vidare kan man läsa i tvåfaktorsteorin att andra hygienfaktorer som arbetsförhållanden och personalpolitik kan påverka de anställdas motivation (Herzberg 1993). Något som vi tycker visar sig tydligt är att ekonomkonsulter har uppdrag av längre karaktär, och att detta



uppskattas olika hos respondenterna. De intervjupersoner med högre befattning och komplexa arbetsuppgifter verkar trivas med att ha längre uppdrag, eftersom att det tar längre tid för dem att sätta sig in i företagets miljö och samla ihop den information och kunskap som krävs för att ha en ledande roll och kunna ta större beslut i kundföretaget. Intervjuperson A som har en lägre befattning har dock varit på samma arbetsplats i över två år och har haft önskemål om att få byta arbetsplats oftare än vad denne har gjort hittills.

*”För mig hade det varit motiverande att få chansen att byta arbetsplats oftare än vad jag har gjort hittills”*

Detta menar vi är ett tydligt tecken på hur arbetsförhållandet kan påverka motivationen hos ekonomkonsulterna. De med högre befattning trivs med de komplexa uppdrag som ofta kräver längre uthyrning, medan de som har lägre befattning behöver mer omväxling eftersom deras arbetssysslor är av enklare karaktär och inte är stimulerande på samma sätt.

När vi frågade om intervjupersonerna hade upplevt någon form av särbehandling på grund av att dem är ekonomkonsulter, svarade alla utom intervjuperson A att de inte upplevde någon form av särbehandling. Intervjuperson A gav ett exempel på att det hade gått ut ett e-mail från den dagliga arbetsplats som respondenten är uthyrd till om att konsulterna inte fick ta del av frukten som företaget bjöd sina anställda på. Om man tittar på de hygienfaktorer som kan påverka en anställds motivation tycker vi att man kan se att detta är ett solklart fall för att den dagliga arbetsplatsens personalpolitik var sådan att konsulter skulle inte få ta del av den frukt man gav de som var vanligt anställda och därmed markerade företaget vad man ansåg om konsulternas roll på deras företag.

Även om ”fruktproblemet” kan ses som obetydligt, kan man enligt Herzberg (1987) se det som en hygienfaktor som lätt skapar olust hos de anställda. Detta håller vi med om och tycker att det förtydligar den skillnad som kan upplevas mellan ekonomkonsulter och vanliga anställda i ett företag eftersom detta påverkade intervjuperson A negativt ur motivationssynpunkt. Vi vill ändå påpeka att vi tror att synen på ekonomkonsulter är olika beroende på företag, eftersom de övriga intervjupersonerna inte upplevde någon form av särbehandling från deras dagliga arbetsplats. Vi tycker vidare att detta kan bero på att dessa ekonomkonsulter har ett jobb högre upp i organisationen och därmed har en viktigare roll hos det företag de är uthyrda till. Vi har intryck av att det är svårare för det inhyrande kundföretaget att behandla ekonomkonsulter som har en nyckelposition i kundföretaget på ett annorlunda sätt mot de vanliga anställda, eftersom de är mer beroende av den kunskap och erfarenhet som konsulterna besitter.

## 5.2 Ekonomkonsultens relation till bemanningsföretaget

Alla ekonomkonsulterna anser att deras kontakt med bemanningsföretaget är satisfierande och att om de vill är det aldrig svårt att komma i kontakt med bemanningsföretaget. Respondenterna är väldigt nöjda med de frukostseminarier, lunchmöten och kvällsaktiviteter som man haft med övriga konsulter. Intervjuperson C sade att dessa aktiviteter är små insatser från bemanningsföretagets sida som inte kostar mycket för dem, men som var av stor betydelse för denne. Om man tittar på det tredje trappsteget i Maslows behovstrappa som behandlar gemenskap och sociala behov och det fjärde trappsteget som handlar om uppskattning (Vroom & Deci 1970) tycker vi att det är väldigt viktigt ur motivationssynpunkt att bemanningsföretaget fortsätter med att hålla god kontakt med sina ekonomkonsulter och att de är lättillgängliga att kontakta. Detta för att ekonomkonsulternas behov av uppskattning



kan vara helt olika beroende på vilken typ av individ man är, vad han eller hon har för befattning och vilket kundföretag som konsulten är uthyrd till.

Vi menar vidare att de frukostseminarier, lunchmöten och kvällsaktiviteter som bemanningsföretaget ordnat för sina ekonomkonsulter är väldigt bra för att öka deras motivation då dessa träffar kan skapa en känsla av gemenskap, men även att ekonomkonsulterna känner uppskattning från bemanningsföretaget. Vi menar att det har en negativ effekt på ekonomkonsulterna om de känner att bemanningsföretaget inte uppskattar arbetet de utför och inte heller upprätthåller kontakten mellan konsult och konsultansvariga för att visa att de bryr sig om dem samt om bemanningsföretaget inte jobbar på att försöka skapa gemenskap mellan alla konsulter.

Olofsdotters (2008) avhandling tar upp den triangulära relationen som uppstår och menar att det kan bli en otydlig gränsdragning var organisationen börjar och slutar. Detta kan leda till en problematik på grund av att konsulten upplever att han eller hon har "två chefer". När intervjupersonerna själva får svara på om de upplever något problem i att ha "två chefer" svarar intervjuperson B, C och D att de inte alls upplever några problem med att ha en chef på bemanningsföretaget och en på deras dagliga arbetsplats. Intervjuperson C förklarar detta med att säga att dennes chef på bemanningsföretaget aldrig skulle ta beslut som berör respondentens dagliga arbetsplats.

Från början hade vi tankar om att det skulle kunna finnas en problematik i att ha "två chefer" och att detta skulle påverka ekonomkonsulternas motivation negativt. En anledning till att dessa intervjupersoner inte alls ser detta som något problem menar vi beror på att de har en högre befattning och därmed tillåts vara mer delaktiga i beslut som berör deras dagliga arbetsplats och att de även har en viktig roll hos bemanningsföretaget eftersom de besitter hög och viktig kunskap. Vi upplever att intervjuperson A som har en lägre befattning, borde få svårigheter i att få sina åsikter hörda och att få vara delaktig i viktigare beslut både hos den dagliga arbetsplatsen och hos bemanningsföretaget, även om denne har lång erfarenhet som ekonomiassistent. Fast man bör även ha i åtanke det vi poängterade tidigare i vår uppsats att ofta kan det ha att göra med vad det inhyrande företaget har för syn på ekonomkonsulter.

### 5.3 Motivation via monetär och icke-monetär belöning

När vi frågade våra intervjupersoner om hur de trodde att deras motivation skulle påverkas av en monetär eller icke-monetär belöning spelade båda självklart en viktig roll. Alla påpekade vikten i form av en monetär belöning. De flesta intervjupersonerna ville betona vikten av att känna uppskattning och att få feedback för deras arbete. Vi tycker att intervjuperson B förklarade detta på ett väldigt bra sätt genom att säga:

*"Pengar är såklart viktigt, men för mig är det jätteviktigt att jag trivs på mitt arbete och att jag känner uppskattning för det arbete jag gör, pengarna hjälper inte om man vantrivs".*

Hansson (1997) ger exempel på icke-monetära belöningar som möjligheter till befordran, utbildning, utvidgade arbetsuppgifter, att få vara delaktig i större och mer betydande arbetsuppgifter och projekt, men även mer vardagliga tecken som uppskattning och uppmärksamhet. Jämför man detta med vad intervjuperson B precis sade, kan man se ett tecken på att det kanske är just arbetet i sig som är en form av belöning för denne och därför motiverar den tillfrågade i arbetet. Det uppfattas helt enkelt som en belöning i form av





att intervjuperson B trivs på arbetet, får utmanande uppgifter att lösa i dennes roll som economichef, och belöning i form av att bemanningsföretaget ger person B andra uppdrag i framtiden på grund av att denne presterar bra. De andra intervjupersonerna pratar även de om hur betydelsefullt det är med feedback och uppskattning för att känna sig motiverad, men även att få ett erkännande på att man utför bra prestationer.

Även om monetära belöningar är viktigt, håller vi med Herzberg (1987) som menar att kortsiktiga monetära belöningar ger sämre förutsättningar för att öka arbetstagarnas insatser på lång sikt, däremot ger förstärkning av motiverande faktorer som erkännande, ökat ansvar och befordran ett bättre och mer långsiktigt resultat. Vi menar att även om bemanningsföretaget skulle ge ekonomkonsulterna en yttre belöning för att utföra ett visst uppdrag eller vara på en viss arbetsplats, skulle konsulterna inte vara motiverande att utföra ett bra jobb under lång tid, då ekonomkonsulterna måste få inre motivation i form av att trivas i arbetet, öka sin kunskap och så vidare. Armstrong (1993) menar att den inre motivationen ofta har en djupare och mer långvarig effekt, eftersom den är naturlig och medfödd och inte påverkbar från utsidan.

När vi frågade intervjupersonerna om förväntade sig få en belöning av bemanningsföretaget om de utförde bra prestationer svarade respondenterna att man kunde förvänta sig är en bättre lön vid nästa uppdrag. Intervjuperson C menade att det nästan var underförstått att man får en ökad lön om det arbete som man utför är tillfredsställande enligt bemanningsföretaget. Något som intervjupersonerna inte sa rakt ut men som vi tolkade att intervjupersonerna förväntade sig i framtiden, var längre uppdrag som både var spännande och utplacerade på givande kundföretag, detta på grund av ekonomkonsulternas drivkraft att utvecklas, lära sig nya saker och att få arbeta självständigt.

Enligt förväntningsteorin kommer motivationen att vara högre hos en individ om individen sannolikt kan förvänta sig att deras ansträngning och medverkan kommer att ge en lönsam ersättning (Vroom & Deci 1970). För motivation handlar mer om förväntningar än själva tillfredställelsen, för individer kommer bara bli motiverade om de förmodar att de får vad de vill ha (Armstrong 1992). Vi tycker att bemanningsföretaget måste arbeta med att både ge en lön som motsvarar lönen som ekonomkonsulterna förväntar sig och även fokuserar på att kunna erbjuda arbetsplatser och kundföretag som ligger i linje med ekonomkonsulternas förväntningar på hur deras nästa uppdrag ska se ut. Annars tror vi att det kan leda till minskad motivation hos ekonomkonsulterna och bidra till att bemanningsföretaget riskerar att förlora viktig kompetens.

Något som kom upp under intervjuerna var att intervjupersonerna ansåg att bemanningsföretaget borde införa någon form av belöningssystem. Till exempel säger intervjuperson C att belönings- eller bonussystem hade motiverat denne positivt, eftersom person C nu inte riktigt vet på vilka grunder och hur bemanningsföretaget bedömer dennes arbete som konsult. Detta gör att respondenten inte helt vet vilka mål som bemanningsföretaget vill att denne ska uppnå med det arbete som den tillfrågande utför. Samuelsson (2004) säger att från verksamhetens sida har man belöning för att styra sina anställda mot ökad effektivitet, produktivitet och kvalitet. I jämförelse med vad intervjuperson C säger borde bemanningsföretaget tänka på vad man vill få ut med sina belöningar i form av till exempel frukostseminarier, lunchmöten och givande lön. Både för att vara konkurrenskraftiga och attrahera kompetenta ekonomkonsulter, men även för att kunna använda dessa belöningar som ett bra motivationsverktyg. Detta för att kunna styra ekonomkonsulterna så att de utför prestationer som är effektiva ur bemanningsföretagets synpunkt, men även håller ekonomkonsulterna



motiverade och stimulerade samt uppfyller de förväntningar som ekonomkonsulterna har med sitt arbete. Vi menar dock att ekonomkonsulternas komplexa och svårbedömda arbete kan göra det problematiskt för bemanningsföretaget att konstruera och införa ett belöningsssystem som är anpassat efter deras arbetssysslor. Vidare tycker vi att ekonomkonsulternas olika uthyrningslängd gör att det bli svårt att skapa långsiktiga mål och bedömningskriterier som är anpassade efter deras speciella arbetssituation.

## 5.4 Lönens motivation

Branschorganisationen Bemanningföretagen som grundades 2003 kräver att varje medlemsföretag ska vara auktoriserat och därmed följa svensk lagstiftning, kollektivavtal och de lagar och stadgar som Bemanningföretagen satt upp. Almega som är en organisation för tjänsteföretagande anser att en positiv aspekt med att arbeta i bemanningsbranschen i Sverige i jämförelse med andra länder är det tvingande kollektivavtal som ger en betydande trygghet för den anställde såväl ekonomiskt som anställningsmässigt (Almega 2005).

Något som vi uppfattade som väldigt intressant var de reaktioner vi fick från intervjupersonerna angående det lönesystem som finns i bemanningsbranschen. Intervjuperson B menar att det straffar de ekonomkonsulter som har en lägre befattning och lön, men även de som har en hög sjukfrånvaro. Detta stämmer väl överens med det intervjuperson A svarade. Intervjuperson A upplever att dennes lön är för låg med tanke på det arbete som respondenten utför och har även påpekat detta för bemanningsföretaget. Vidare uppfattar respondent A det som att dennes lön ligger under dem som är ordinarie anställda på den dagliga arbetsplatsen denne arbetar på. Intervjuperson C pratar om att dennes lön kan skilja på flera tusen kronor beroende på hur många arbetsdagar det är i varje månad. Respondent C säger vidare att för att få ut en bra månadslön gäller det att man har haft ett bra förhandlingsläge från början och redan då lyckats förhandlat till sig en bra timlön.

Vi kan förstå att Almega har arbetat fram ett kollektivavtal inom bemanningsbranschen, eftersom alla bemanningsföretag måste följa deras direktiv och lagar för att skapa någon typ av trygghet i en flexibel arbetsmarknad. Vi tycker dock att lönesystemet är alldeles för generaliserat och drar alla konsulter ”över en kam”. Ur konsultens perspektiv kan vi tycka att man mer borde se till deras arbetssysslor, tid i företaget, utbildning, erfarenhet vid utformningen av lönesystemet. Framförallt borde inte alla konsulter ha en månadslön som är baserad på antalet timmar som man arbetar under en månad. Vi menar att det kan skapa en känsla av osäkerhet, speciellt om man har en lägre timlön från början, om ens lön kan variera på flera tusen kronor från månad till månad.

Armstrong (1992) pratar om belöningarnas värdefullhet för individerna i det sätt som de tillgodoser individens behov av trygghet, självbestämmande, social uppskattning och självförverkligande. Om man upplever en känsla av osäkerhet angående ens lön anser vi att det kan påverka ekonomkonsulternas motivation negativt eftersom man inte känner att man får den lön som man förväntar sig av det arbete som man utför.

Vidare tycker vi att dagens lönesystem som finns i bemanningsbranschen inte är motiverande för ekonomkonsulterna. Det känns lite märkligt att en economichef får en timlön, och även att man har samma system för alla konsulter oavsett befattning eller yrkesområde. Självklart får economichefen en betydligt högre lön per arbetad timma än till exempel en ekonomiassistent, men själva sättet som lönen beräknas på är det samma. Detta innebär att både economichefen



och ekonomiassistenten inte får lön de dagar som det inhyrande företaget har stängt på grund av det till exempel är en "klämdag", men som bemanningsföretaget anser är arbetsdag.

Vidare kan vi se ett möjligt motivationsproblem för bemanningsföretaget eftersom enligt förväntningsteorin kommer motivationen att vara högre hos en individ om individen sannolikt kan förvänta sig att deras ansträngning och medverkan kommer att ge en lönsam ersättning (Vroom & Deci 1970).

Eftersom ekonomkonsulterna inte är positiva till det lönesystem som finns inom bemanningsbranschen idag finns en risk för att om inga förändringar görs kommer ekonomkonsulterna känna sig mindre motiverade att utföra ett bra jobb med rådande lönesystem. Detta då man som ekonomkonsult utför komplexa arbetssysslor och borde kunna förvänta sig att få ut samma månadslön varje månad och att inte vara beroende av hur många arbetsdagar som varje månad innehåller.





## 6. Slutdiskussion

*I detta avsnitt presenterar författarna de slutsatser som de kommit fram till med denna studie och ger även förslag till vidare forskning.*

---

Syftet med vår uppsats var att beskriva vad som motiverar ekonomkonsulter i ett bemanningsföretag. Vi har kommit fram till att det som motiverar ekonomkonsulterna i arbetet varierar från individ till individ. Alla nämner betydelsen av pengar ur motivationssynpunkt, men vissa framhäver även att mjukare värden är väldigt viktiga när det gäller motivation. De som har en högre befattning i vår studie pratar om vikten av att bli uppmärksammas och få feedback från bemanningsföretaget, medan de som har en lägre befattning skulle bli mer motiverade av pengar i den arbetssituation de befinner sig i nu. Detta förtydligar att bemanningsföretaget måste fokusera på att varje individ motiveras på olika sätt.

Det som motiverade ekonomkonsulter var möjligheten att få vara hos flera olika kundföretag, lära sig nya ekonomisystem och träffa nya människor. Här råder det också en skillnad i vad de olika intervjupersonerna upplever som motiverande, då konsulter med högre befattning verkar trivas bättre på längre uppdrag än de som har lägre befattningar. Detta anser vi beror på att de som har en högre befattning har mer komplexa arbetssysslor och behöver mer tid för att sätta sig in i arbetsrollen och skulle inte känna sig motiverade om de tvingades flytta runt för mycket mellan olika kundföretag.

I vår studie upplever de med högre befattning ingen särbehandling, medan ekonomkonsulter med lägre befattning har upplevt någon form av särbehandling som påverkat deras motivation negativt. Vi anser att när det gäller eventuell särbehandling av ekonomkonsulterna och hur det kan påverka deras motivation beror det helt på vad kundföretaget har för syn på de inhyrda ekonomkonsulterna och vad ekonomkonsulterna har för typ av befattning och roll hos kundföretaget.

Ekonomkonsulternas relation till bemanningsföretaget spelar en viktig roll för deras arbete ur motivationssynpunkt. Framst för att ekonomkonsulterna tycker att det är viktigt att få feedback och uppskattning från bemanningsföretaget, men vi har även förstått att det viktigt för konsulterna att bemanningsföretaget jobbar med att skapa gemenskap mellan konsulter via olika slags aktiviteter. De ekonomkonsulter som har lägre befattning eller de som är utan uppdrag, behöver mer feedback och tätare kontakt med bemanningsföretaget. Vi anser att skälet till detta beror på att de inte har möjlighet att påverka sin arbetssituation i samma utsträckning som de med högre befattning.

Den triangulära situationen som uppstår i bemanningsbranschen verkar inte påverka motivationen hos de ekonomkonsulter som har en högre befattning, utan de känner sig delaktiga och får vara med och ta viktiga beslut i kundföretaget. De med lägre befattning kan dock få det svårare att få sin röst hörd och i och med det få det svårt att påverka beslut i kundföretaget, vilket kan leda till att deras motivation försämras.

Under intervjuerna med ekonomkonsulterna har de påpekat att bemanningsföretaget borde införa någon form av belöningsystem för att öka deras motivation. Vi anser att motivationen skulle ökas om bemanningsbranschen började använda sig av någon form av belöningsystem, framförallt för att konsulterna förväntar sig att de borde få ta del av bemanningsföretagens vinst när konsulterna utfört bra prestationer som gynnat bemanningsföretagen.



Slutligen anser vi att dagens lönesystem som finns i bemanningsbranschen inte är motiverande för ekonomkonsulterna. Det känns lite underligt att en ekonomichef får en timlön, men även att man har samma grund för beräkna lönen för alla konsulter inom bemanningsbranschen oavsett befattning eller yrkesområde. Vi anser att för bemanningsbranschen ska kunna fortsätta växa krävs det en förändring av det nuvarande kollektivavtalet. Anledningen till detta är att ekonomkonsulterna inte upplever dagens lönesystem som motiverande och att detta kan göra att bemanningsbranschen kan komma att förlora kunniga konsulter i framtiden.

## 6.1 Förslag till vidare forskning

I vår uppsats har vi valt att fokusera på ekonomkonsultens perspektiv och därmed lämnat bemanningsföretaget och kundföretagets perspektiv obehandlade. Här ser vi ett intressant område att forska vidare om och titta på hur bemanningsföretaget och kundföretaget jobbar med att motivera ekonomkonsulterna och konsulter i övrigt.

Vidare kan man undersöka hur man skulle kunna förändra det lönesystem som finns i bemanningsbranschen idag för de olika konsulterna. Det vore även intressant att titta på hur ett belöningsystem för ekonomkonsulter skulle kunna vara utformat med tanke på deras komplexa arbetssysslor som kan vara svåra att värdera och mäta.



## 7. Källförteckning

### 7.1 Böcker

Armstrong, Michael. (2004) *Reward Management*. London, GBR: Kogan Page.  
<http://ezproxy.ub.gu.se/login?url=http://site.ebrary.com/lib/gubselibrary/Doc?id=10084445>  
(2008-04-24)

Armstrong, Michael. (1993) *Managing reward systems*. Buckingham, GBR: Open University Press

Armstrong, Michael. (1992) *Chefskap i 90-talet*. Göteborg: ISL Förlag

Arvidsson, Per. (2005) *Styrning med belöningsystem: två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm

Bengtson, Ingvar. (2003) *Ketchupeffekten – Utveckla laganda, ledarskap och motivation med resultatgaranti!*. Stockholm: Ekerlids förlag

Bergström, O; Håkansson, K; Isidorsson, T; Walter, Lars. (2007) *Den nya arbetsmarknaden - Bemanningsbranschens etablering i Sverige*. Lund: Academia Adacta

Bruzelius, Lars H.; Skärvad, Per-Hugo. (2004) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur

Emmanuel, C; Otley, D; Merchant K. (1995) *Accounting for Management Control*. Second edition. London: Chapman & Hall

Hansson, Jörgen. (1997) *Skapande personalarbete – lärande och kompetens som strategi*. Andra upplagan. Stockholm: Rabén Prisma

Herzberg, F; Mausner, B; Bloch Snyderman, B. (1993) *The motivation to work*. New Brunswick, N.J USA: Transaction Publishers

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002) *Vad, hur och varför?*. Lund: Studentlitteratur

Kvale, Steinar. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Marchington M; Grimshaw J; Rubery J; Willmott H. (2005) *Fragmenting work - Blurring organizational boundaries and disordering Hierarchies*. Oxford University Press

Merchant, K.A; Van der Stede, W.A. (2007) *Management Control Systems: performance, measurement, evaluation and incentives*. New York: Financial Times/Prentice Hall

Moxnes, Paul. (1984) *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur och kultur

Patel, Runa; Davidson Bo. (2003) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur



Patel, Runa; Davidson Bo. (1994) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Samuelsson, Lars A. (2004) *Controllerhandboken*. Lidingö: Industrilitteratur AB

Smither, Robert D. (1998) *The psychology of work and human performance*. Third edition. New York, USA: Longman

Torrington, D; Hall, L; Taylor, S. (2002) *Human Resource Management*. Fifth edition. Great Britain: Pearson Education Limited.

Vroom, V.H; Deci, E.L. (1970) *Management and motivation*. Great Britain: Penguin Book Limited.

Walter, Lars. (2005) *Som hand i handsken – En studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag*. Göteborg: Bokförlaget BAS

## 7.2 Artiklar

Andersson, Pernilla; Wadensjö, Eskil. (2004) *Hur fungerar bemanningsbranschen?*. Rapport 2004:15 IFAU, [www.ifau.se/upload/pdf/se/2004/r04-15.pdf?lid=/upload/pdf/se/2004/r04-15.pdf](http://www.ifau.se/upload/pdf/se/2004/r04-15.pdf?lid=/upload/pdf/se/2004/r04-15.pdf) (2008-04-03).

Herzberg, Frederick. (1987) *One More Time: How Do You Motivate Employees?*. Harvard Business Review September-October 1987

Olofsdotter, Gunilla. (2008) *Flexibilitetens främlingar – om anställda i bemanningsföretag*. Doktorsavhandling Mittuniversitet: Sundsvall

Purcell, J; Purcell, K; Tailby, S. (2004) *Relations, Temporary Work Agencies: Here Today, Gone Tomorrow?* Vol. 42 Nr 4, British Journal of Industrial s. 705-725

Purcell J; Purcell K. (1998) *Insourcing, outsourcing, and the Growth of Contingent Labour as Evidence of Flexible Employment Strategies*. Vol. 7 Nr 1, European journal of work and organizational psychology s. 39-59

Tjänstemannaföretaget HTF; Bemanningföretagen; Akademikerförbunden. (2007) *Avtal för tjänstemän i Bemanningföretag – 1 maj till 30 april 2010*. Sandviken: Almega förlag

Wiley, Carolyn. (1997) *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys - International journal of Manpower*, Vol 18 nr 3, s 263-280. MCB University Press

## 7.3 Övrigt

Almega, *Kartläggning av bemanningsbranschen*.

[www.almega.se/Files/ALMEGA/Caradoc\\_Members/PM/Kartlaggninge\\_Bemanningsbransce\\_A.DOC](http://www.almega.se/Files/ALMEGA/Caradoc_Members/PM/Kartlaggninge_Bemanningsbransce_A.DOC) (2008-04-04)

[www.almega.se](http://www.almega.se) (2008-05-07)



Figur 2 <http://www.jonasekstrom.se/foretagande/demo/bilder/A1/trappan.jpg>

**Intervjutillfällen:**

Intervjuperson A, 2008-05-05

Intervjuperson B, 2008-05-08

Intervjuperson C, 2008-05-12

Intervjuperson D, 2008-05-15



## Bilaga 1

### *Intervjufrågor till de uthyrda ekonomkonsulterna*

- *Inledande frågor:* Konsultens utbildning, nuvarande arbete, tidigare arbeten.
- Varför valde Ni att börja arbeta som konsult på ett bemanningsföretag och hur länge har Ni varit konsult?
- Hur upplever Ni den flexibla möjligheten att vara på många olika arbetsplatser?
- Fördelar/nackdelar med att arbeta som konsult?
- Som konsult har Du ”två chefer”, en på bemanningsföretaget och en på det företag som Ni är uthyrd till, hur känner du att detta påverkar ditt arbete?
- Identifierar Du Dig som anställd hos bemanningsföretaget eller anställd på det företag som Du är uthyrd till??
- Upplever Ni att Ni behandlas annorlunda på något sätt av den dagliga arbetsplatsen på grund av att Ni kommer från bemanningsföretaget? *Om ja, ge exempel på när och hur sådan skillnad uppkommit.*
- Vad motiverar Dig i arbetet?
- Vilka är de bästa sätten att öka Din motivation?
- Finns det specifika saker som bemanningsföretaget gör som du känner leder till motivation?
- Hur känner Du att Din motivation påverkas beroende på vilken typ av belöning Du får, dvs. monetär mot icke-monetär?
- På vilket sätt upplever Du att Du blir belönad av bemanningsföretaget om Du gör ett mycket bra arbete hos en kund och förväntar Du Dig någon form av belöning utav bemanningsföretaget om Du skulle göra ett bra jobb?
- Hur mycket kontakt har Du med bemanningsföretaget och vad består denna kontakt av?
- Strävar Du efter att vara kvar hos bemanningsföretaget eller vill Du få en fast anställning hos det företag Du är uthyrd till idag?
- Är det någonting som Du känner att bemanningsföretaget borde tänka mer på ur motivations- och belöningsynpunkt?