



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

### **Motivation och styrning**

*- En kvalitativ studie om hur olika styrningsformer påverkar inhyrd och direktanställd personals motivation*

Kandidatuppsats inom företagsekonomi

Ekonomistyrning

Höstterminen 2019

**Handledare:**

Berit Hartmann

**Författare:**

Estelle Eklund

Karolina Bergenwall

# TACK

Vi vill rikta ett stort tack till de sex respondenter som tog sig tid till att svara på våra frågor och även funnits tillgängliga under uppsatsens tid för att komplettera sina svar. Ett extra stort tack vill vi rikta till vår handledare Berit Hartmann som med sin noggrannhet och erfarenhet väglett oss i rätt riktning och kommit med konstruktiv kritik när vi behövt det som mest.

Göteborg, 11 januari 2020

---

Estelle Eklund

---

Karolina Bergenwall

# Sammanfattning

**Uppsattstyp:** Kandidatuppsats inom företagsekonomi

**Universitet:** Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

**Termin:** Höstterminen 2019

**Författare:** Estelle Eklund & Karolina Bergenwall

**Handledare:** Berit Hartmann

**Titel:** Motivation och styrning - *En kvalitativ studie om hur olika styrningsformer påverkar inhyrd och direktanställd personals motivation*

**Bakgrund och problem:** Bemanningsbranschen ökar årligen och trots att det utgör en liten del av den totala arbetsmarknaden påverkar det samtliga organisationer som väljer att nyttja inhyrd personal. Det finns forskning som tyder på att dessa arbetsförhållanden leder till lägre arbetsmotivation hos den inhyrda personalen och oro och osäkerhet bland de direktanställda. Samtidigt finns det en annan studie som tyder på att motivationen hos inhyrd personal inte är ett problem. Enligt flertal tidigare forskare och studier framgår det att företagets val av styrning kan påverka de anställdas motivation.

**Syfte:** Syftet med denna studie är att fördjupa förståelsen kring hur olika styrningsformer påverkar inhyrd respektive direktanställd personals motivation.

**Frågeställning:** Utifrån uppsatsens syfte har följande frågor besvarats: (1) *Hur påverkar målstyrning, handlingsstyrning och social styrning den inhyrda respektive den direktanställda personalens motivation?* (1b) *Vilka skillnader föreligger i motivationen mellan de inhyrda och de direktanställda?*

**Avgränsningar:** Uppsatsen är avgränsad till att studera lagerbranschen och vidare enbart ett kundföretag i Göteborgsområdet

**Metod:** Uppsatsen är en kvalitativ fallstudie som genomförts med hjälp av sex intervjuer med lika delar inhyrd som direktanställd personal.

**Resultat och slutsats:** Studien visar att skillnader i arbetsmotivationen inte bara beror på anställningsform utan även på individens personlighet och situation. Den målstyrning som föreligger på företaget verkar motiverande för både de direktanställda och de inhyrda. Befintlig handlingsstyrning verkar till stor del ha samma effekt på de båda grupperna, dock med skillnaden att de inhyrda har hårdare konsekvenser, vilket kan påverka motivationen. Den sociala styrningen däremot får inte samma motivationseffekt för de inhyrda som de direktanställda då de inte inkluderas i samma utsträckning, vilket bekräftar befintlig forskning inom ämnet.

**Nyckelord:** Inhyrd personal, direkt anställd, ekonomistyrning, motivation, styrningsverktyg, resultat/målstyrning, handlingsstyrning, social styrning.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>6</b>
1.1 Inledning, problembakgrund och problemdiskussion .....	6
1.2 Syfte och frågeställning.....	7
1.3 Avgränsningar .....	7
1.4 Centrala begrepp .....	8
1.5 Disposition .....	8
<b>2. Referensram .....</b>	<b>9</b>
2.1 Tidigare forskning om inhyrd personal.....	9
2.1.1 Det triangulära förhållandet mellan inhyrd personal, kundföretag och bemanningsföretag .....	9
2.1.2 Motiv till inhyrning av personal.....	10
2.1.3 Teorier om och problematik med motivation hos inhyrd personal .....	11
2.2 Applicering av olika styrverktyg och medföljande styrningsproblem .....	11
2.2.1 Målstyrning som styrningsverktyg och hur den påverkar motivationen.....	12
2.2.2 Handlingsstyrning som styrningsverktyg och hur den påverkar motivationen.....	14
2.2.3 Social styrning som styrningsverktyg och hur den påverkar motivationen .....	14
2.3 Generella motivationsfaktorer hos personal.....	16
2.4 Studiens analytiska ramverk.....	17
<b>3. Metod .....</b>	<b>17</b>
3.1 Vetenskapligt synsätt och forskningsmetod.....	19
3.2 Tillvägagångssätt för uppsatsen .....	20
3.3 Tillvägagångssätt för litteraturinsamling .....	21
3.4 Val av respondenter.....	23
3.5 Intervjuguide .....	23
3.6 Bearbetning av data .....	24
3.7 Validitet.....	24
3.8 Forskningsetiska aspekter .....	25
<b>4. Empiriskt resultat .....</b>	<b>26</b>
4.1 Respondenternas bakgrund och arbetsuppgifter .....	26
4.2 Motivationsfaktorer och dess koppling till målstyrning .....	27
4.3 Motivationsfaktorer och dess koppling till handlingsstyrning.....	30
4.3.1 Regler och restriktioner.....	30
4.3.2 Upplärning och utbildning .....	31
4.4 Motivationsfaktorer och dess koppling till social styrning .....	33

4.5 Generella motivationsfaktorer hos personalen.....	34
<b>5. Diskussion .....</b>	<b>38</b>
5.1 Målstyrnings påverkan på motivationen .....	38
5.2 Handlingsstyrnings påverkan på motivationen .....	40
5.3 Social styrnings påverkan på motivationen.....	42
5.4 Generella motivationsfaktorer hos personalen.....	43
<b>6. Slutsats .....</b>	<b>46</b>
6.1 Studiens bidrag.....	46
6.2 Förslag till fortsatt forskning.....	48
<b>Källförteckning .....</b>	<b>49</b>
Tryckta källor .....	49
Elektroniska källor .....	50
<b>Bilagor.....</b>	<b>54</b>
Bilaga 1 .....	54
Intervjuguide 1 - Inhyrd personal.....	54
Bilaga 2 .....	55
Intervjuguide 2 - Direktanställd personal.....	55

# 1. Inledning

*I detta avsnitt presenteras den bakomliggande orsaken till studien. Detta för att läsaren ska förstå varför studien är relevant och vad problemet grundas i. Med bakgrunden som utgångspunkt problematiseras sedan ämnet vilket leder till formulering av studiens syfte, frågeställning och avgränsningar. Slutligen presenteras centrala begrepp som inkluderas i uppsatsen och en disposition över studiens innehåll.*

## 1.1 Inledning, problembakgrund och problemdiskussion

Inhyrd personal och bemanningsföretag blir allt vanligare i dagens näringsliv (Kierkegaard, 2019). Det syns en tydlig uppåtgående trend i branschen då antalet anställda ökar årligen. 2008 hade bemanningsbranschen 58 850 anställda och tio år senare har antalet ökat till 93 100 (Kompetensföretagen, 2008; Kompetensföretagen 2018). Dessa 93 100 personer anställda inom bemanningsbranschen motsvarar cirka två procent av alla anställda på arbetsmarknaden (SCB, 2018). Trots att det utgör en så liten del av arbetsmarknaden som helhet, påverkar det samtliga arbetsorganisationer som nyttjar inhyrd personal som en del av sin bemanning. Genom att anpassa sin verksamhet till användning av inhyrd personal påverkas även de direktanställda och kan emellertid leda till deskilling och en försämrad arbetsplats som helhet (Håkansson & Isidorsson, 2012). Vidare finns det forskning som tyder på att denna form av anställningsförhållande kan leda till minskad arbetsmotivation hos den inhyrda personalen samt oro och osäkerhet hos de direktanställda (Hellgren, Näswall & Sverke, 2002).

I en studie av Oluseyi och Hamed (2009) framgår det att efter ledarskapets effektivitet är arbetsmotivation den viktigaste komponenten för en medarbetares prestation. Genom att ha motiverad personal kan produktiviteten öka och därmed kan även lönsamheten bli bättre (Van Der Broeck et al., 2012). Av ett flertal forskare framställs målstyrning som en av de mest lyckade strategierna som medför ökad motivation och prestation hos medarbetarna, detta då målstyrning har positiv inverkan på dessa faktorer (Bueno et al., 2008; Locke, 2002; Locke & Latham, 2002; Wegge & Haslam, 2005). Samtidigt beskriver litteraturen att även handlingsstyrning innefattar lösningar på motivationsproblematik. Detta i form av att begränsa och granska de anställdas beteende samt låta dem hållas ansvariga för sina handlingar (Merchant & Van der Stede, 2017).

Det finns forskning som visar att den inhyrda personalen är mindre motiverad att göra ett bra jobb (Håkansson & Isidorsson 2013; Hellgren, Näswall & Sverke, 2002). En del forskare

menar på att anledningen till det är deras otrygga anställning (Håkansson & Isidorsson, 2015). Samtidigt finns det forskning som tyder på att orsaken ligger i att den inhyrda personalen inte känner den samhörighet och delaktighet med arbetsgruppen och företaget som de direktanställda känner (Olofsdotter, 2008; Toms & Biggs, 2014).

Lagerbranschen är en av de sektorer inom bemanningsbranschen som ökar snabbast och nästan hälften av all inhyrd personal arbetar inom industri eller lager (Kompetensföretagen, 2019). Detta beror på att det är vanligt med arbetstoppar i denna bransch vilket medför att det kan vara svårt att förutse personalbehovet. Att hyra in personal blir därför en lösning på problemet (Academic Work, u.å). Eftersom en så pass stor del av all inhyrd personal idag arbetar inom denna sektor finns det utrymme för vidare studier kring att undersöka hur styrningsformer påverkar såväl de inhyrdas som de direktanställdas motivation, i ett företag som verkar inom lagerbranschen.

## **1.2 Syfte och frågeställning**

Syftet med denna studie är att fördjupa förståelsen kring hur olika styrningsformer påverkar inhyrd respektive direktanställd personals motivation. Närmare kommer detta undersökas utifrån styrningsformerna målstyrning, handlingsstyrning och social styrning. Målstyrning innebär att det finns tydligt uppsatta mål i organisationen som ska uppnås medan handlingsstyrning emellertid syftar till att de anställda begränsas i vilka handlingar som ska utföras och tillvägagångssättet i hur handlingarna ska utföras. Social styrning handlar i sin tur om att medarbetarna kontrollerar både sitt eget samt sina medarbetares beteenden (Merchant & Van der Steede, 2017). Frågeställningarna som ska besvaras blir således:

1. Hur påverkar målstyrning, handlingsstyrning och social styrning den inhyrda respektive den direktanställda personalens motivation?
- 1b. Vilka skillnader föreligger i motivationen mellan de inhyrda och de direktanställda?

## **1.3 Avgränsningar**

Uppsatsen är avgränsad till att studera lagerbranschen och vidare enbart ett kundföretag i Göteborgsområdet. Lagerbranschen innebär således att studien är avgränsad till arbetsuppgifter av icke-komplex karaktär.

## 1.4 Centrala begrepp

Nedan följer ett flertal definitioner på begrepp som kommer att vara centrala i uppsatsen. Definitionerna är till för att ge läsaren en överskådlig bild av hur begreppen används.

Direktanställda = Personal som har sin anställning via fallföretaget. I uppsatsen används också synonymen fastanställda.

Inhyrd personal = Personal som är anställda via ett bemanningsföretag, men arbetar på fallföretaget.

Bemanningsföretag = Ett företag som hyr ut personal till andra företag.

Kundföretag = Ett företag som köper tjänster från ett bemanningsföretag.

Styrverktyg = Verktyg som företagsledningen använder sig av för att styra personal. I uppsatsen används också synonymerna styrningsverktyg och styrningsform.

## 1.5 Disposition

Det följande kapitlet kommer att innehålla en referensram med tidigare forskning och information kring ämnet. Därefter följer ett metodkapitel där det redogörs för de val som gjorts för utformandet av studien, med tillhörande reflektion kring dessa. Det fjärde kapitlet innehåller en empiri och analys där det insamlade materialet från de sex intervjuer som ägt rum med inhyrd och direktanställd personal presenteras. Vidare följer ett kapitel med en diskussionsdel där de empiriska resultaten analyserats utifrån den teoretiska referensramen och med utgångspunkt i studiens frågeställningar. Avslutningsvis redogörs i det sjätte kapitlet för studiens slutsatser som konstaterats utifrån studiens syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med att presentera studiens bidrag och förslag till fortsatt forskning inom ämnet.



## 2. Referensram

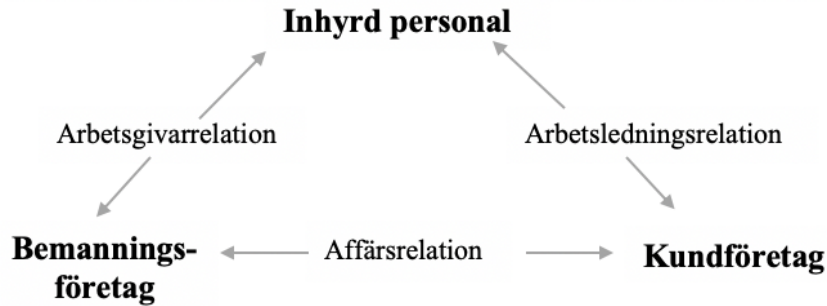
*Det här avsnittet kommer innehålla tidigare forskning och information som finns inom ämnet. Inledningsvis kommer det triangulära förhållandet mellan inhyrd personal, kundföretag och bemanningsföretag att klargöras. Vidare följer en presentation om Merchant och Van der Stedes indelning av de olika styrningsformerna med inslag från andra forskare kring ämnet. Vidare presenteras generella motivationsfaktorer hos personal, för att sedan avsluta med ett sammanfattande analytiskt ramverk som kommer att ligga till grund för diskussionskapitlet i studien.*

### 2.1 Tidigare forskning om inhyrd personal

Med syftet att undvika långa rekryteringsprocesser väljer fler och fler att hyra in personal via bemanningsföretag (Andersson & Wadensjö, 2004). Inhyrd personal har sina anställningskontrakt via en organisation, bemanningsföretaget, men arbetar för en annan organisation, kundföretaget, som också ansvarar för styrningen av den anställde (Chambel, Castanheira, Sobral, 2016; Olofsdotter, 2008).

#### 2.1.1 Det triangulära förhållandet mellan inhyrd personal, kundföretag och bemanningsföretag

Relationen mellan bemanningsföretaget, kundföretaget och inhyrd personal beskrivs som en intermediär på arbetsmarknaden som förändrar den traditionella relationen mellan arbetsgivare och den som utför arbetet till ett triangulärt förhållande (Håkansson & Isidorsson, 2016). Se Figur 1. Relationen mellan den inhyrda personalen och bemanningsföretaget uppfattas ofta som komplex då den inhyrda i första hand styrs av kundföretaget (Olofsdotter, 2008). Den inhyrda personalen är anställd hos bemanningsföretaget som därmed har arbetsgivaransvaret, medan personalen arbetar hos ett kundföretag. Detta skapar ytterligare en relation, en arbetsledningsrelation. Den tredje relationen är den som uppstår mellan bemanningsföretaget och kundföretaget, en affärsrelation (Håkansson & Isidorsson, 2016).



*Figur 1: Det triangulära förhållandet*  
(Bildkälla: Håkansson & Isidorsson, 2016)

### 2.1.2 Motiv till inhyrning av personal

Det finns diverse anledningar till att kundföretag väljer att nyttja inhyrd personal, men ett av de vanligaste motiven är flexibilitet. Flexibiliteten innebär att matcha de tillfällen då behovet är större, alltså när ordinarie personal är otillräcklig (Håkansson & Isidorsson, 2016). Även forskaren Greaver (1999) menar på att den största anledningen till att hyra in personal är att det leder till flexibilitet i personalstyrkan och därmed uppstår kostnadsfördelar. Han betonar att det uppstår besparingar i rekryteringsprocessen då kostnaderna för detta istället hamnar hos bemanningsföretaget. Han menar också på att kompetensen hos den inhyrda personalen kan leda till att kundföretaget blir mer effektiva då olika kompetenser blandas (Maurice, 1999). Kundföretaget behöver då endast betala för den inhyrda personalen när behovet finns, vilket leder till möjligheten att kostnaden för personal blir rörlig. Att organisationens budget inte tillåter egen direktanställd personal kan vara ytterligare en anledning till att företag väljer att hyra in personal (Smith & Neuwirth 2009).

Numerisk, funktionell och finansiell är tre olika typer av flexibilitet som Atkinson (1984) beskriver där den förstnämnda handlar om förmågan hos ledningen att kunna justera personalstyrkans storlek efter rådande behov. Man beaktar då rådande externaliteter som exempelvis lågkonjunktur eller en sjunkande efterfrågan. Följden av detta blir att arbetstagaren, i det här fallet den inhyrda personalen, får en osäker anställningsform. Den andra typen av flexibilitet, funktionell flexibilitet, syftar på möjligheten till omplacering av den fastanställda personalen. Då kan personal med hög kompetens enkelt omplaceras och utnyttjas till det mest nödvändiga vilket kan höja kompetensnivån.

### **2.1.3 Teorier om och problematik med motivation hos inhyrd personal**

Motivation kan beskrivas som det som driver personalens handlingar, behov och viljor till att eftersträva prestationer som är individuella, organisatoriska eller i grupp. Det kan exempelvis handla om processer som uppmuntrar, leder och bibehåller personalens handlingar och beteende mot företagets övergripande mål. Motivation består av psykologiska mekanismer och därmed kan de anställdas beteenden på sin arbetsplats, i avseende effektivitet, prestation, välbefinnande och tillfredsställelse, beskrivas genom deras individuella skillnader. För företag med inhyrd personal är motivationen ett sätt för ledningen att skapa stabilitet och dessutom ett alternativ för att öka delaktigheten och produktiviteten (Chen, Wang, Fang & 2017).

Inhyrd personal kan bli motiverade antingen genom inre eller yttre motivation (Chen, Wang & Fang, 2017; Sobral, Chambel, Castanheira, 2019). Om inhyrd personal drivs av inre motivation syns det i dennes handlingar på arbetsplatsen genom visat intresse och visad glädje. Drivs den inhyrda personalen istället av yttre motivationsfaktorer är syftet för dem att uppnå organisationens mål. Det finns forskare som rekommenderar företag att inte endast använda sig av yttre motivationsfaktorer för att motivera sina anställda till att pretera bra. De bör även fokusera på de inre motivationsfaktorerna som exempelvis personlig utveckling, även för den inhyrda personalen (Chen, Wang & Fang, 2017).

Med tanke på de inhyrdas otrygga anställning finns det risk att de endast får arbeta en kortare period på en arbetsplats innan de behöver byta till en annan. Den inhyrda personalen kan således vara motiverad till att göra ett bra jobb och utföra arbetsuppgifterna på bästa sätt, men helt enkelt sakna kunskap och förutsättningar för att lyckas (Håkansson & Isidorsson, 2015).

Något som kan påverka motivationen är att inhyrd personal kan ha svårare att känna gemenskap och samhörighet till kundföretaget och arbetsgruppen de tillhör. De inhyrda upplever sig vara ett andrahandsval för kundföretaget (Toms och Biggs, 2014). Med tanke på deras otrygga anställningsform har de inhyrda en benägenhet att vara mer illojala mot kundföretaget än vad den direktanställda personalen är. Detta har och göra med att de inte känner att de tillhör arbetsgruppen och företaget (Olofsdotter, 2008).

## **2.2 Applicering av olika styrverktyg och medföljande styrningsproblem**

Enligt Merchant & Van der Stede (2017) handlar ekonomistyrning om att man vill försäkra sig om att människor agerar i enlighet med en organisations uppsatta mål och strategier med hjälp

av ett antal styrverktyg. Ekonomistyrning grundar sig således i vad som uppmuntrar, möjliggör och ibland även tvingar medarbetare att agera efter organisationens bästa. Behovet av denna styrning och medföljande kontroller anser Jacobsen och Thorsvik (2014) ligga i att individer har olika intressen och att det därmed kan uppstå skillnader mellan de individuella, gruppmissiga och organisatoriska målen.

Övergripande syftar styrning av ett företag till att "inrikta och samordna människors beteende och agerande" (Lindvall, 2011, s. 115). Hur utfallet kommer att bli beror helt och hållet på vilka tekniker som används men framförallt beror det på hur medarbetarna tar emot styrningsverktygen. Syftet med ekonomistyrning är också att bedriva sin organisation på ett lönsamt och effektivt sätt vilket gynnar såväl kunder och leverantörer som ägare och anställda. Produkter med högre kvalitet till ett bra pris för kunderna, en högre lön till de anställda och en högre utdelning till ägarna gynnar på så vis alla inblandade (Holmblad Brunsson, 2005).

Behovet av styrning i organisationer kan klassificeras i tre kategorier och Merchant och Van der Stede (2017) kallar dessa "*The basic control issues*". Den första handlar om att det saknas direktiv från ledningen och de anställda vet således inte vad som förväntas av dem. Exempelvis kan det handla om att det saknas tydliga arbetsbeskrivningar för den givna arbetsrollen eller att inget tydligt ledningsperspektiv klargjorts för den anställda. Det kan sammanfattas i frågeställningen: Vet människor vad som förväntas av dem? Den andra kategorin handlar om motivation: Finns det tillräckligt med motivationsfaktorer som gör att de anställda kommer att anstränga sig och försöka utföra arbetet? Om den anställde sympatiserar med företagets mål och visioner bidrar det till en ökad motivation. Risken att den anställdas självintresse är större än organisationens finns, vilket leder till att fokus ligger på att utföra uppgifter som är till ens egen nytta. Den tredje och sista kategorin enligt Merchant och Van der Stedes (2017) teori kring "*The basic control issues*" handlar om de personliga begränsningarna. Det kan handla om brist på erfarenheter, utbildning eller helt enkelt skicklighet. Dessa tre problem kan uppstå samtidigt och i olika kombinationer men det finns alltid minst ett av dessa problem i alla organisationer.

### **2.2.1 Målstyrning som styrningsverktyg och hur den påverkar motivationen**

Ett styrverktyg inom ekonomistyrning är målstyrning, även kallat resultatstyrning (Merchant & Van der Stede, 2017). Målstyrning handlar om att belöna de anställda vid goda resultat, eller i vissa fall, straffa dem vid sämre. Denna typ av styrning påverkar personalens handlingar då

de tvingas vara medvetna om konsekvenserna de medför. Däremot begränsar inte målstyrning personalens handlingar, utan istället uppmuntras de att utföra de handlingar som är nödvändiga för att uppnå förväntat resultat. En form av målstyrning kan vara att de anställda måste uppnå ett visst fastställt mål. Inom lagerbranschen är fasta plockmål ett sådant exempel (Merchant & Van der Steede, 2017). Målstyrning är också ett av de styrverktyg som används mest i praktiken (Lindvall, 2011). Enligt Rombach (1991) föreligger ett par kriterier för att organisationen ska kunna säga att de använder sig av målstyrning eller inte. Detta på grund av att Rombach (1991) anser att ju mer man forskar om målstyrning, desto tydligare blir det att målstyrning existerar precis överallt. För att ha rätten att uttrycka att man använder sig av målstyrning måste man aktivt uttrycka mål, tillämpa målbeslut samt ha uppföljning av målen.

Resultatstyrning är särskilt effektivt när det kommer till att hantera motivationsproblem (Merchant & Van der Stede, 2017). Ingen direkt övervakning från högre nivåer behöver ske då resultatstyrning tenderar att göra så att medarbetarna maximerar sina chanser att producera resultat som organisationen ändå önskar. Denna motivationseffekt uppstår framförallt när incitament för att producera önskade resultat också främjar medarbetarnas personliga belöningar. Dock kan effekten också uppstå trots att inga belöningar ges, då människor ofta driver sina egna "inre belöningar" mot en känsla av att de uppnått ett fastställt mål (Merchant & Van der Stede, 2017). Utfallet av resultatstyrningen är dock beroende av hur målet är formulerat. Mer specifika och komplicerade mål leder till bättre prestationer än mål som är enklare eller baserade på att "göra sitt bästa" (Locke, 2002). När målen är högre drivs medarbetarna till att arbeta hårdare och presterar därmed bättre (Locke & Latham, 2002). All prestation kräver någon kunskap. Medarbetare som, helt eller delvis, saknar kunskap inom området får svårt att uppnå företagets mål. I dessa fall är det bättre att använda enkla och vaga mål istället för att ha väldigt högt uppsatta mål (Locke, 2002).

För att personen ska agera utefter vad som är bäst för företaget, och inte sig själv, handlar det enligt Lindvall (2011) om att sätta upp ramar för de oberoende delarna. Det är också av yttersta vikt att kommunikationen av givna mål går rätt till och det gäller att de verbala målen går i linje med de icke-verbala målen (Johnsén & Möller, 2003). Är målen formulerade på ett tilltalande sätt kommer det således att medföra motivation till gruppen. I denna studie ligger är lagerbranschen i centrum och vidare arbetsuppgiften orderplock. Detta medför att ovanstående information kring målstyrning är viktig för att kunna förstå hur företaget ifråga, genom vald styrning, kan påverka de anställda och deras motivation.

### **2.2.2 Handlingsstyrning som styrningsverktyg och hur den påverkar motivationen**

Ett annat styrningssätt som kan användas som komplement eller ersättning till målstyrning är handlingsstyrning. I motsats till målstyrning innebär handlingsstyrning att de anställda begränsas i vilka handlingar som ska utföras samt hur de ska utföra dem (Merchant & Van der Stede (2017)). I stora drag vill man här förhindra oönskat beteende med hjälp av exempelvis fysiska beteendebegränsningar, exempelvis dörrlås, och administrativa beteendebegränsningar, exempelvis lösenordsskydd. Syftet med handlingsstyrning är att motverka individualistiska handlingar och beteenden som inte går att lita på (Malmi & Brown, 2008).

Handlingsstyrning är lämpligt att applicera när man vet vilka handlingar som är önskvärda (Merchant & Van der Stede (2017)). Ett exempel på handlingsstyrning är att proaktivt granska handlingsplaner och investeringsförslag i förväg för att kunna påverka och förhindra ogynnsamma handlingar för företaget. Ju mer frekventa och detaljerade dessa är, desto bättre för företaget. Proaktiv granskning besvarar samtliga av de tre kontrollproblemen med styrning; brist på riktlinjer, motivationsproblematik och personliga begränsningar. Denna typ av handlingsstyrning kan ge motivation till de anställda då granskning av deras prestation kan uppmana till att göra ett extra bra arbete. Även andra former av handlingsstyrning har lösningar på motivationsproblematiken. Handlingsansvar innebär att hålla de anställda ansvariga för sina handlingar och kan leda till motivation för att de anställda vill undvika straff eller uppnå belöningar. Beteendebegränsningar, vilket är en form av handlingsstyrning, begränsar personalen att utföra de handlingar som de inte ska göra. Med dessa begränsningar behöver personalen inte vara motiverade (Merchant & Van der Stede (2017)).

Då fokus i denna uppsats ligger på en bransch där arbetsuppgifterna är av icke-komplex karaktär, är de anställda i stor mån begränsade i både deras arbetsuppgifter och hur de ska utföras. Därav kommer ovanstående avsnitt att hjälpa till i förståelsen hur denna typ av styrning kan påverka de anställdas motivation.

### **2.2.3 Social styrning som styrningsverktyg och hur den påverkar motivationen**

Ytterligare ett styrningsverktyg som Merchant och Van der Stede (2017) presenterar är social styrning vilket baseras på att den anställde kontrollerar sitt och sina kollegors beteenden. Social styrning förekommer i viss grad i alla organisationer och fungerar allra bäst i platta organisationer där de anställda är engagerade och delaktiga.

För att få bäst effekt när social styrning appliceras finns det tre kriterier som måste vara uppfyllda. Först och främst gäller det att hitta rätt person till rätt jobb vilket kan vara både kostsamt och tidskrävande. Organisationen kan dock räkna med lägre kostnader i andra steget som handlar om att ge rätt utbildning till personalen. Att erbjuda utbildning gör enligt Merchant och Van der Stede (2017) personalen mer motiverad då de förstår sitt arbete bättre och på så sätt blir mer professionella inom yrket, vilket tenderar till att de presterar bättre (Företagande, 2013; Merchant & Van der Stede (2017)). Det tredje steget handlar om att se till att de anställda får de resurser de behöver och får arbeta i rätt arbetsmiljö. Exempel på resurser kan vara att de anställda tillhandahåller information, utrustning och support samt slipper bli avbrutna i sitt arbete.

Forskaren Merchant och Van der Stede (2017) skiljer på individriktad styrning och kulturinriktad styrning. Den individriktade styrningen bygger på den anställdes enskilda vilja att kontrollera och motivera sig själv. Denna form av styrning fyller tre syften. För det första hjälper den personalen att förstå vilka förväntningar som finns och vad organisationen vill uppnå. För det andra hjälper det till så att de anställda har rätt och tillräckligt med förutsättningar till att göra ett bra jobb, som exempelvis rätt erfarenhet och utbildning. För det tredje bidrar viss styrning till att de anställda engagerar sig mer i självövervakning (Merchant & Van der Stede, 2017).

Kulturinriktad styrning handlar istället om att uppmuntra till ömsesidig övervakning, en stark form av gruppsytryck som handlar om att arbetsgruppen ställer krav på varandra (Merchant & Van der Stede, 2017). Denna form av styrning är effektiv då medarbetare i grupp får emotionella band till varandra och därmed känner skyldighet och ansvar gentemot varandra. Arbetskulturer bygger på att medlemmarna har delade traditioner, normer, värderingar, attityder och beteenden. Merchant och Van der Stede (2017) tar upp ett par tillvägagångssätt för att forma och implementera den kulturinriktade styrningen. Några av dem är via uppförandekoder samt genom gruppbelöningar, där de vill få de anställda mer engagerade i gruppen och prestera bra för gruppens bästa.

Enligt Malmi och Brown (2008) finns det tre sätt att implementera kulturell styrning på och detta grundar sig i hur ledningen vill att rekryteringsprocessen ska se ut. För det första finns det ett sätt där ledningen rekryterar personer vars värderingar går i linje med verksamhetens. Det andra sättet innebär att ledningen rekryterar någon vars värderingar inte stämmer överens med verksamhetens, utan ledningen försöker istället påverka de anställda så att värderingarna

i framtiden kommer att stämma överens med de etablerade värderingarna i verksamheten. Det tredje och sista sättet är att ledningen uttrycker vilka ageranden och värderingar som är önskvärda och medarbetarna får sedan välja att acceptera dem eller inte.

För att motverka eller minimera motivationsproblematik kan en stark företagskultur hjälpa till eller att man redan vid anställning av personalen endast anställer personer som är väldigt motiverade. En stark företagskultur är en stor bidragande faktor till att de anställda trivs och utvecklas på arbetsplatsen och det är även viktigt att de upplever att de får vara med och bidra till företagets utveckling (Företagande, 2015). Ett annat alternativ är att man kan fördela personal till arbetsgrupper som är väldigt motiverade och på så sätt få resterande av de anställda att anpassa sig till gruppens normer (Merchant & Van der Stede, 2017).

### **2.3 Generella motivationsfaktorer hos personal**

Vad som motiverar en person kan variera mellan olika individer och studier om Maslows motivationsteorier har visat att det inte bara föreligger skillnader mellan individer utan även mellan de olika situationerna personerna befinner sig i (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Herzbergs tvåfaktorsteori bygger på att förstå vad som skapar motivation hos arbetare och han argumenterar i teorin för att arbetsmotivation till stor del beror på i vilken utsträckning den anställdes arbete är utmanande och ger möjlighet till erkännande (Steers et al., 2004). I Herzbergs tvåfaktorsteori finns det två orsaksfaktorer som påverkar motivationen i företaget; motivationsfaktorer och hygienfaktorer (Herzberg, 1968). Motivationsfaktorerna är de faktorer som får de anställda att känna sig tillfredsställda på sin arbetsplats, medan hygienfaktorer är grundläggande för arbetet och de som ger den bild de anställda har av sitt arbete. Exempel på motivationsfaktorer kan vara prestation, utvecklingsmöjligheter och uppskattning, medan exempel på hygienfaktorer kan vara arbetsförhållanden, arbetstrygghet, ledning och lön (Herzberg, 1974). Det är motivationsfaktorerna som kan höja den anställdes arbetsmotivation medan hygienfaktorerna endast kan sänka arbetsmotivationen och skapa vantrivsel om den anställda inte infinner sig i den rådande miljön (Herzberg, 1968).

Herzberg (1968) beskriver vidare att arbetet och dess uppgifter behöver vara varierande för att den anställda ska vara motiverad. Jacobsen och Thorsvik (2014) lägger också vikt vid att styra uppmärksamheten mot arbetets utformning. De menar att arbetsuppgifterna måste vara varierande och utmanande samt vara lärorika och ge möjlighet för den anställda att kunna påverka för att vara motiverande. Något annat som lyfts upp som viktigt för att en anställd ska



känna sig motiverad är ansvar. Det har sin grund i att den anställde behöver känna att den har kontroll över sitt arbete för att bli motiverad att utföra sina arbetsuppgifter (Herzberg, 1968).

Som Maslow beskriver det skiljer sig motivationen hos människor inte bara på grund av olikheter i egenskaper, utan skillnaderna i motivationen förklaras även utifrån de olika situationer människorna befinner sig i. Med detta i beaktande kan förståelsen av hur och vad som motiverar de anställda förklaras och kompletteras tillsammans med hur företagets styrning verkar.

## **2.4 Studiens analytiska ramverk**

Studiens analytiska ramverk har sin grund i den teoretiska referensramen, utifrån ett antal potentiellt viktiga faktorer. Den första faktorn är målstyrningens koppling och påverkan på de anställdas motivation. Här finns det forskning som antyder att uppsatta mål ger en indikation på vilken riktning företaget vill gå åt, vad som förväntas av de anställda och kan verka motiverande (Merchant & Van der Stede, 2017). Det finns samtidigt befintlig forskning som indikerar på att den inhyrda personalen många gånger är motiverade till att utföra ett bra jobb, men istället saknar de kunskaper och förutsättningar som krävs (Håkansson & Isidorsson, 2015). Ett sätt att skapa rätt förutsättningar kan således vara genom målstyrning.

Den andra faktorn är handlingsstyrningens påverkan på de anställdas motivation. Forskningen kring anställdas motivation betonar att det är viktigt med en känsla av ansvar och att man har ett varierande och utmanande arbete (Herzberg, 1968; Jacobsen & Thorsvik, 2014). Merchant och Van der Steedes (2017) teori bygger på att vid användning av handlingsstyrning behöver personalen inte längre vara motiverade. Vid användning av handlingsansvar håller man istället de anställda ansvariga för sina handlingar och genom att antingen belöna god prestation eller att bestraffa sämre, kan de anställdas motivation stadigvaras på en hög nivå (Merchant & Van der Stede, 2017). Motivation genom bestraffning kan dock riskera att bidra till en känsla av osäkerhet. Detta påverkar istället de anställdas arbetstrygghet och arbetsvillkor på arbetsplatsen vilket i sin tur kan bidra till vantrivsel och sänkt arbetsmotivation (Herzberg, 1968).

Den tredje och sista faktorn är den sociala styrningen och dess påverkan till de anställdas motivation. Social styrning, och mer specifikt den kulturinriktade styrningen, handlar om att uppmuntra till ömsesidig övervakning, vilket är effektivt för både prestation och motivation. Denna form av styrning är mer effektiv då medarbetare i en grupp har emotionella band till

varandra och därmed känner skyldighet och ansvar gentemot varandra (Merchant & Van der Stede, 2017). Det blir därför viktigt med en stark företagskultur. Inhyrd personal tenderar att ha svårare att känna samhörighet, gemenskap och en känsla av tillhörighet i jämförelse med de direktanställda (Toms och Biggs, 2014; Olofsdotter, 2008). Det är därför av yttersta vikt att den sociala styrningen är inkluderad i styrningen på ett företag med blandad personal.

## 3. Metod

*Det här avsnittet kommer att innehålla de olika val som gjorts för utformandet av denna studie och en reflektion kring dessa. Till att börja med följer en presentation om vilken karaktär studien har. Därefter följer en presentation av hur studien genomförts och bearbetats för att sedan avsluta med att klargöra validitet och forskningsetiska aspekter.*

### 3.1 Vetenskapligt synsätt och forskningsmetod

Denna studie är av kvalitativ karaktär och är en fallstudie som genomförts med hjälp av intervjuer med medarbetare på ett valt företag inom lager och orderplock. Sex intervjuer har genomförts, hälften av respondenterna var direktanställda via fallföretaget medan resterande hälften var inhyrd personal. Syftet med studien var att undersöka medarbetarnas perspektiv på vad som motiverar dem, både inhyrd och direktanställd personal, samt se på hur detta förhåller sig till styrningen på företaget. Vidare är kvalitativ forskning tolkningsinriktad och beskrivs lägga större vikt på hur individerna uppfattar och tolkar sin sociala verklighet i en viss miljö (Bryman & Bell, 2017). Med syftet i beaktning ansågs denna forskningsstrategi vara mest relevant och vidare att intervjuer var passande då syftet innehåller ”hur” och därmed kan empirin hantera kontextberoende situationer (Kvale & Brinkmann, 2014).

Definitionen på “fallstudie” är enligt Patel; Davidsson (2011) ett uttryck för att göra en undersökning på en mindre avgränsad grupp. Fallet kan således vara en individ och/eller en grupp och tillvägagångssättet som valdes var att utföra fallstudien på enskilda individer på ett specifikt företag. Anledningen till att endast ett företag undersöktes var, med tanke på den givna tidsramen, för att få högsta möjliga koncentration på ett fallföretag och så uttömmande fakta som möjligt kring just det företaget.

Studien har en intensiv karaktär vilket enligt Jacobsen (2017) betyder att studien ligger nära verkligheten. Således bygger studien på de undersökta personernas upplevelser och erfarenheter vilket ger hög intern giltighet. Definitionen av intern giltighet är graden av sanning och verklighetsanknytning i den utförda undersökningen.

### 3.2 Tillvägagångssätt för uppsatsen

Inledningsvis gjordes en analys av vilka trender som råder på arbetsmarknaden idag. Valet att studera ett område kring inhyrd personal gjordes då en växande trend identifierats samt att tidigare erfarenhet kring att arbeta som inhyrd personal fanns.

Tidigt beslutades det om att använda flera metoder och data, en så kallad triangulering. Detta för att få en bredare bild av studien och därmed gick det också att utläsa hur metoderna stödjer varandra. Detta tillvägagångssätt ökar samtidigt trovärdigheten för studien.

Valet av fallföretag föll på ett svenskt detaljhandelsföretag som verkar inom klädbranschen. Mer specifikt valdes ett fokus på deras distributionscentral som befinner sig i lagerbranschen och har därmed hjälpt till att besvara frågeställningen. Den huvudsakliga anledningen till att det blev just detta företaget var för att de är verksamma inom lagerbranschen, vilken är en sektor som till stor del nyttjar inhyrd personal (Kompetensföretagen, 2019). Anledningen till att andelen inhyrd personal är stor just i denna sektor kan beror på dess arbetstoppas som kan medföra svårigheter att förutse personalbehovet (Academic work, u.å).

Studien består av sex intervjuer med lika delar inhyrd som direktanställd personal från fallföretaget. I samband med att utvalda respondenter tillfrågades om de kunde tänkas delta beskrevs det kortfattat vad intervjun skulle handla om och vad rapportens övergripande syfte var. Detta för att respondenterna skulle kunna fatta beslut om ett deltagande utifrån att de kände de hade något att tillföra detta ämne.

Samtliga intervjuer som ägde rum var semistrukturerade där specifika teman berördes. Detta medförde att respondenterna fick stor frihet till att utforma svaren som de själva önskade och det fanns också rum för att ställa följdfrågor och komma med inflikningar som gick i enlighet med ämnet och upplevdes relevanta. Det uppsatta målet med intervjuerna var att finna likheter och skillnader mellan den direktanställda och inhyrda personalen på fallföretaget.

Med utgångspunkten att ha så relevanta intervjuer med användbara svar till studien har en pilotstudie genomförts. Den första intervjun som utfördes var således en testintervju (Bryman & Bell, 2017). Då pilotintervjun gav mycket relevant information och givande svar, gjordes inga ändringar i intervjuguiden och svaren kunde också användas i studien. Pilotintervjun utfördes ansikte mot ansikte, vilket enligt Jacobsen (2017) innebär att ett fysiskt möte äger rum.

Resterande intervjuer utfördes via telefonsamtal. En positiv aspekt med telefonintervjuer är att personen som håller i intervjun och intervjuobjektet inte ser varandra. Risken för att intervjuobjektets svar påverkas av olika faktorer hos intervjuaren minimeras således och svaren får större verklighetsförankring. Det kan visserligen föreligga en risk med att inte se varandra då personen som intervjuar inte ser intervjuobjektets ansiktsuttryck. Det blir således en risk att missa känslor såsom att intervjuobjektet är osäker i frågan eller inte förstår (Bryman & Bell, 2017). För att förhindra att något sådant skulle uppstå uppmanades intervjuobjekten i början av samtalet att informera och säga till om något känns oklart eller otydligt. Personen som höll i intervjun kunde då förtydliga frågan så att intervjuobjektet enklare skulle förstå. En annan svaghet med telefonintervjuer kontra personliga intervjuer är att det kan fungera sämre när man vill ställa känsliga frågor (Bryman & Bell, 2017). Eftersom intervjufrågorna i denna rapport inte var av känsligt slag ansågs inte detta utgöra ett problem i studien.

Intervjuerna spelades in och kort därefter transkriberades samtliga. Inspelning och transkribering underlättar att utföra en noggrannare analys av vad respondenterna sagt samt bidrar till att man förbättrar sitt minne och de naturliga begränsningar som medföljer. Ytterligare en fördel med transkribering är att man kan lyssna till tonfall och ordval ett flertal gånger efter att intervjun har ägt rum (Trost, 2010). Transkribering kan dock vara väldigt tidskrävande och som tidigare nämnt kan en inspelning av intervjun leda till att intervjuobjekten hämmas i sina svar (Bryman & Bell, 2017). För skribenterna upplevdes inte transkriberingen vara ett problem, de båda delade på arbetsuppgiften och eftersom majoriteten av intervjuerna var över telefon, var de inte mycket längre än 30 minuter. När den ena författaren hade transkriberat intervjun, gick den andra igenom materialet för att säkerställa att man fått samma uppfattning.

När transkriberingen var slutförd studerades och jämfördes materialet för att se vilka likheter och skillnader som fanns i respondenternas svar. Genom en gemensam diskussion, med hjälp av empirin och referensramen, besvarades de två frågeställningarna.

### **3.3 Tillvägagångssätt för litteraturinsamling**

Litteraturinsamlingen som utgör studiens referensram innehåller både vetenskapliga artiklar och böcker. De vetenskapliga artiklarna har till viss del hittats via sökningar i Göteborgs Universitetsbiblioteks databas för att trovärdigheten ska vara hög. Fortsättningsvis har källor som har citerats i vetenskapliga artiklar också använts.

Tjänsterna "Supersök" och "Gupea", som båda är elektroniska arkiv av Göteborgs Universitets publikationer har använts vid en del av insamlingen av information. Mer specifikt valdes avdelningen School of Business, Economics and Laws / Handelshögskolan. Vidare valdes institutionen Företagsekonomi där sedan sökord formulerades. Sökord som användes var bland annat "inhyrd personal", "temporary agency workers", "kostnader inhyrd personal", "bemanningsbranschen", "motivation styrning". På samma sätt som Gupea har använts var ytterligare en söktjänst som nyttjades Uppsatser.se där sökning gjorts på liknande sökord som på Gupea.

När informationsinsamlingen upplevdes tillräcklig formulerades en teoretisk referensram som skulle komma att ligga till grund för utformningen av intervjufrågorna. Enligt Bryman & Bells (2014) ska den teoretiska referensramen gärna utformas innan intervjufrågorna formuleras, vilket togs hänsyn till. Innehållet i referensramen valdes noga ut genom att endast inkludera sådan teori som skulle generera hjälp till att svara på det formulerade syftet och de formulerade frågeställningarna

Merchant och Van der Stedes (2017) styrverktyg användes som centrala teorier i referensramen med anledningen att de använts i tidigare, liknande akademiska undersökningar och utgör således ett tillförlitligt analytiskt ramverk (Holme et al., 1997).

### **3.4 Val av respondenter**

Som första steg i empiriinsamlingen utfördes en pilotintervju med en respondent. Detta för att säkerställa att det problemet som valts att studera hade verklighetsförankring och faktiskt existerade. Pilotintervjun utmynnade dock i användbara svar och blev således en del av empirin. Respondent 1 var den första personen som det knöts kontakt med på fallföretaget och blev således deltagaren i pilotintervjun. De efterföljande intervjuerna gjordes på tre personer som var inhyrda av fallföretaget och på tre personer som var direktanställda av fallföretaget. Alla intervjuer gjordes på personer som arbetade på lokal nivå på fallföretaget då detta var utgångspunkten i studien.

Anledningen till att tre intervjuer gjordes på den inhyrda personalen var för att svaren från de olika respondenterna överensstämde med varandra och vidare intervjuande kändes därför överflödigt då svaren troligtvis skulle vara av liknande karaktär. För att välja ut vilka personer som ska intervjuas krävs det att respondenterna har god kännedom om miljön som ska ingå i undersökningen, vilket togs hänsyn till i urvalet av intervjuobjekt (Alvehus, 2016).

<b>Respondent</b>	<b>Anställning</b>	<b>Arbetsuppgifter</b>	<b>Datum för intervju</b>	<b>Intervjutid</b>
Respondent 1	Inhyrd	Orderplock och inlagring	191126	01.12 h (Pilotintervju)
Respondent 2	Inhyrd	Orderplock och inlagring	191204	00.21 h
Respondent 3	Direkt	Orderplock, plock med truck, upplärning och inlagring	191203	00.32 h
Respondent 4	Direkt	Orderplock, plock med truck och inlagring	191205	00.30 h
Respondent 5	Inhyrd	Orderplock och plock med truck	191210	00.24 h
Respondent 6	Direkt	Orderplock och inlagring	191212	00.22 h

*Tabell 1. Beskrivning av respondenternas anställningsform, arbetsuppgifter och tidsåtgång för intervjun med personen. Källa: Privat*

### **3.5 Intervjuguide**

Då studien är av kvalitativ karaktär utformades en intervjuguide som enligt Trost (2010) leder till att man låter intervjuobjektet styra ordningsföljden i intervjun och valet av delsyften. För att skapa en intervjuguide krävs det att man är inläst på ämnet, därav skapades intervjufrågorna efter en period av inläsning inom ämnet. Intervjuguiden var upplagd på samma sätt för alla respondenter även om personerna som höll intervjun alternerades sinsemellan. En intervjuguide ska också vara ha en struktur som passar en själv och följa en logisk ordning och var således strukturerad på ett liknande sätt som referens-, empiri- och diskussionsdelen var strukturerad på (Trost, 2010).

### **3.6 Bearbetning av data**

Efter att intervjuerna genomförts gjordes en noggrann transkribering av alla intervjuer med hjälp av inspelningarna som gjorts. Trost (2010) rekommenderar att inte byta ut exempelvis namn och ålder i studien då det kan vilseleda läsaren. Istället benämndes respondenterna till Respondent 1, Respondent 2 etcetera. I samband med transkriberingen refererades även respondenterna könsneutralt med hen istället för han eller hon. Transkribering innebär enligt Kvale och Brinkmann (2014) att omvandla ett muntligt språk till ett skriftligt sådant. Följden av detta blir således att rösterna, tonläget och kroppsspråket inte inkluderades i det empiriska resultatet. Hur transkriberingen skulle gå till hade skribenterna till studien kommit överens om innan intervjuerna utfördes och formulerades inte ner ordagrant utan istället skrevs med ett mer formellt språk för att fokusera på innehållet i vad respondenterna sa (Kvale & Brinkmann, 2014).

Vissa av respondenternas svar som direkt kunde leda till ett avslöjande av fallföretaget togs bort, detta fick dock ingen större effekt på utfallet av rapporten. Därefter granskades det insamlade empiriska materialet och ett urval gjordes på det material som innehöll relevant fakta avseende rapportens syfte. Det empiriska materialet sorterades upp och kategoriserades sedan i en tabell med gemensamma nämnare från de olika respondenternas svar. Ur det empiriska materialet kunde sedan ett urval av det mest relevanta materialet ske och utgjorde sedan en del av empiridelen i studien.

### **3.7 Validitet**

För att avhålla sig från att studiens resultat påverkas av tidigare kunskaper om intervjuobjekten ombads respondenterna uteslutande att besvara samma frågor.

Samtliga intervjuer spelades in för att undvika att behöva anteckna allting under intervjuens gång. Att spela in en intervju anses enligt Patel och Davidsson (2011) riskera att respondenten inte delar med sig av all fakta. Med detta i beaktning frångicks uteslutande alla intervjufrågor av känslomässig karaktär. Risken för att svaren som lämnades blev felaktiga och missvisande upplevdes således som liten. För att respondenterna skulle undvika att utelämna kritik mot fallföretaget anonymiserades både fallföretaget och respondenterna samt att valet att hålla i individuella intervjuer gjordes. Genom att spela in intervjuerna lagrades verkligheten och på



så sätt kunde författarna lyssna på inspelningen flera gånger i efterhand för att försäkra sig om att svaren uppfattats korrekt (Patel & Davidsson, 2011).

Rapporten är baserad på intervjuer och för att läsaren själv ska ha möjlighet att se om författarnas tolkning av svaren är trovärdiga vägs empirin upp med citat från intervjupersonerna (Bryman & Bell, 2017).

### **3.8 Forskningsetiska aspekter**

Då information som exempelvis namn, ålder och kön inte ansågs bidra till något valdes det att hållas anonymt genom hela studien. Detta gäller även valet av fallföretag som även det hålls anonymt genom hela studien då information kring vilket företag studien handlar om kändes irrelevant. "Hellre än att riskera att tystnadsplikten bryts ska man underlåta att rapportera sina fynd." (Trost, 2010) var en aspekt som således låg till grund för utförandet av denna studie.

## 4. Empiriskt resultat

*Här presenteras det insamlade materialet från de sex intervjuer som ägt rum med inhyrd och direktanställd personal. Kapitlet inleds med att presentera intervjuobjektens anställningsformer och bakgrund för att sedan presentera relevanta motivationsfaktorer och dess samband med olika styrningsverktyg. Hädanefter benämns alla intervjuade medarbetare som "respondenter".*

### 4.1 Respondenternas bakgrund och arbetsuppgifter

På fallföretaget är fördelningen mellan inhyrd personal och direktanställda ungefär två tredjedelar inhyrd personal. Respondent 1 är inhyrd personal på fallföretaget och har arbetat där via ett bemanningsföretag sedan 2015. Fallföretaget var den första arbetsplatsen som respondent 1 fick arbeta på samt där 90 procent av hans arbetstid varit. Respondent 2 är likaså inhyrd och har arbetat på fallföretaget i omgångar sedan 2016. Respondent 1 har hälften av sin tid på fallföretaget arbetat deltid och resterande heltid, medan respondent 2 har arbetat mer än heltid de omgångar hen arbetat. Respondent 3 är i motsats till tidigare nämnd direktanställd på fallföretaget och har arbetat där sedan slutet på 2016. Första tiden arbetade respondent 3 deltid men har sedan 2018 arbetat heltid. Likt respondent 3 är respondent 4 även direktanställd på fallföretaget och har arbetat där i två och ett halvt år. Den första tiden arbetade hen deltid, men sedan ett år tillbaka arbetar hen heltid. Respondent 5 är inhyrd och har arbetat heltid under 3 år och då har majoriteten av hans arbetstid varit på fallföretaget. Respondent 6 är direktanställd och har arbetat på fallföretaget sedan 2019 och arbetade först heltid men har nu gått ner till deltidstjänst.

Respondent 1 och 2 utför samma arbetsuppgifter varje arbetspass; orderplock och inlagring. Respondent 3 och 4 däremot beskriver sina arbetsuppgifter som varierande från dag till dag, tre dagar i veckan kör de truck och två dagar befinner de sig på "golvet" och plockar varor. Respondent 5 upplever i motsats till de direktanställda inte sina arbetsuppgifter som särskilt varierande, utan utför exakt samma arbetsuppgifter under en längre period. Till en början bestod hans arbetsuppgifter av prismärkning och orderplock på golv men nu består de av att köra truck och plocka ordrar. Respondent 3 beskriver att det finns inhyrd personal som utför samma arbetsuppgifter som hen, men att de är inhyrda för respektive uppgift, och därför inte har varierande från dag till dag. Respondent 1, 2, 5 och 6 medger att såväl inhyrd som

direktanställd personal utför samma arbetsuppgifter. Respondent 1 och 4 beskriver dock att på ansvarspositionerna på företaget är det i majoritet, om inte uteslutande, direktanställd personal.

## 4.2 Motivationsfaktorer och dess koppling till målstyrning

På fallföretaget finns det flera olika styrningsverktyg som identifierats utifrån intervjuerna och i allra högsta grad förekommer målstyrning. Till exempel använder sig företaget av plockmål där antalet plock kontrolleras.

Samtliga respondenter beskriver att de har dagliga mål avseende hur många plock per timme som ska göras, hur många kartonger per timme som ska tömmas samt särskilda antal om man kör truck. Dessa mål justeras till och från, bland annat beroende på behovet. För tillfället ska personalen på golvet, oavsett anställningsform, göra 90 plock per timme, tömma 20 kartonger per timme och på truck-avdelningen är antalet något lägre. Majoriteten av respondenterna beskriver dessa mål som relativt enkla. Den inhyrda personalen anser att när man har arbetat på företaget ett tag är målen rimliga och de allra flesta når upp till de satta plockmålen.

*“Vi har ett plockmål som ska följas. Kom man under den här målgränsen flera gånger skulle man bli inkallad till utvecklingssamtal om varför och om det är av någon specifik anledning man inte uppnådde målet /... / Men det hände inte så ofta, folk nådde nästan alltid målet.”*

Respondent 2 - inhyrd

De direktanställda däremot upplever att målen är för höga som nyanställd, då man måste stressa för att lyckas uppnå dem då. Respondent 5 påpekar att det har varit svårt att hitta en balans mellan när de har för mycket att göra och för lite att göra på avdelningen. Enligt respondenten gör man mer fel när man är stressad och därmed är det en hårfin linje mellan att medarbetarna känner sig stressade eller när de arbetar för långsamt. Respondent 2 instämmer med resterande av den inhyrda personalen, att de flesta uppnår målen, men om man inte gör det blir man inkallad för samtal med arbetsledaren för att diskutera orsaken till det låga plockantalet.

Huruvida respondenterna motiveras av plockmålen varierar mellan individerna. Respondent 5, som är inhyrd, beskriver sig själv som en tävlingsmänniska och att det är motiverande att ha plockmål, medan hen upplever att hos kollegorna råder det delade meningar kring om det faktiskt är motiverande eller inte. En av de fastanställda upplever att plockmålen är på kort sikt och att det därmed är mer motiverande med veckomålen där man har möjlighet att hinna

förbättras. En annan fastanställd ställer sig likgiltig till om de motiverar hen eller inte och anser snarare att det ger en riktlinje om vad som förväntas.

*“Jag skulle inte säga att jag motiveras särskilt mycket av dem mer än att det är ett riktmärke och man vet vad som förväntas av en. /.../ Jag tycker inte att det är störande att de finns och tycker att det är mer motiverande än inte motiverande att de finns.”*

Respondent 6 - direktanställd

Vidare beskriver den inhyrda personalen att de kontrolleras på antal felplock, dock finns där inget uttalat antal bland personalen. Om man vid upprepade tillfällen gjort mycket felplock får man antingen en tillsägelse och om det ej förbättras inte jobba kvar på uppdraget. Respondent 1 beskriver att de tidigare haft som så att de skrev upp varje felplock på en lista, där man pekades ut, vilket ledde till att personalen sprang och tittade på denna hela tiden och det skapade dålig stämning. För att sammanfatta föreligger det från personalens synvinkel framförallt dagliga mål som sedan bryts ned till plockmål per timme. En av de direktanställda menar också på att det finns enskilda mål på varje avdelning.

*“Alla avdelningar har egna mål som dom sätter upp samt gör mätningar på så att vi kan förbättras hela tiden. Vi har avdelningsmöte en gång per kvartal ungefär där dom visar hur alla avdelningar ligger till.”*

Respondent 3 - direktanställd

Huruvida respondenterna känner att de är medvetna om företagets övergripande mål skiljer sig mellan individerna, både bland den inhyrda och direktanställda personalen. Respondent 1 och 5 som är inhyrda upplever inte att övergripande mål förmedlas, och därmed vet de inte vad de innefattar. Däremot har de förstått vilka deras fokusområden är genom att avdelningschefen på de månatliga mötena har fokuserat på dessa. Respondent 2, som likaså är inhyrd, lyfter fram att hen faktiskt känner sig ha koll på företagets övergripande mål då en hel del av de nya åtgärder som införts och som påverkar dem är kopplat till dessa målen. Till skillnad från den inhyrda personalen beskriver de direktanställda att de inte alls har koll när det gäller företagets övergripande mål och ”siffror”, men om de skulle vara mer intresserade av och veta hade de definitivt kunnat. Det verkar således ligga i det personliga intresset att få reda på företagets övergripande mål.

*“Nej det vet jag inte, men om jag hade varit mer intresserad av att veta dom stora målen hade jag definitivt vetat det. Självklart vill dom bli större men siffror och så vidare har jag inte så bra koll på.”*

Respondent 3 - direktanställd

Samtliga tillfrågade respondenter upplever att de är trygga i sina arbetsuppgifter och vet vad de ska göra varje dag samt vad som förväntas av dem. Respondent 1 och 3 nämner att avdelningens dagliga morgonmöte hjälper dem att förstå förväntningarna som finns den dagen, då arbetsledaren på mötet berättar hur mycket plock som finns att plocka och vad målet för dagen är. Respondent 2, som är inhyrd, anser istället att detta beror på att det är ett väldigt ensidigt arbete där man gör samma sak varje dag.

*“Ja, det vet jag. Det vet jag då vi gör samma sak varje dag, om inget annat sägs.”*

Respondent 2 - inhyrd

Varje morgon startar deras dag på fallföretaget med ett morgonmöte som deras arbetsledare för dagen håller i, klockan 06.00. Här sammanfattar arbetsledare hur stor volym som inkommit och hur mycket det finns för både de som är på golvet, men även de som kör truck att plocka under dagen. På en tavla som finns tillgänglig i lagret, står det uppskrivet dagens plockmål och plockmål per timme. Både respondent 1 och 3 beskriver att morgonmötet gör att de direkt från start känner sig bekväma med vad de ska göra och vad som förväntas av dem under dagen. Utöver morgonmötena nämner respondenterna flera olika tillfällen där ledningen kommunicerar ut mål eller annan information till de anställda. Respondent 1 och 2 lyfter fram att ledningen håller månads- och årsmöten för samtliga på distributionscentralen, det vill säga både för inhyrd och direktanställd personal, såvida de arbetar denna dagen. Däremot finns det, likt olika sociala tillställningar, vissa möten som endast är för direktanställda, till exempel möten där statistik presenteras.

*“Det fanns dock möten där vi inte fick gå. Vissa möten där vi inte var välkomna /.../  
Det var nog statistikmöten. Väldigt konstigt.”*

Respondent 2 - inhyrd

När ledningen ska kommunicera information eller mål görs det framförallt via möten eller via tavlor som finns runt om på arbetsplatsen. Skulle det ske några viktiga ändringar beskriver de direktanställda att de får den informationen av chefen, antingen muntligen, via mail eller via deras applikation. Denna applikation används av de direktanställda för att stämpla in och ut samt få ta del av ny information etcetera. På företaget föreligger som nämnt månatliga möten för avdelningen, respondent 1 beskriver att all personal på plats får delta, både inhyrd och direktanställd. Däremot är det större chans att de direktanställda deltar då de oftast är där, medan det för den inhyrda personalen mer handlar om tillfällighet om de arbetar den dagen mötet är. Respondent 1, som är inhyrd, beskriver att är man ledig denna dag kommer man inte att få ta del av informationen på något annat sätt, såvida det inte rör förändring av plockmålet, då skrivs det på deras gemensamma tavla på lagret.

Samtliga respondenter upplever att någon av deras närmaste chefer är på plats dagligen. Enligt de inhyrda respondenterna förekommer inga individuella samtal angående till exempel prestation, utan man ser dem på sitt kontor nere på lagret. Respondent 1 upplever att sker det några samtal så är det gruppbaseade möten där arbetsledare håller möte för hela gruppen om deras gemensamma prestation. En av de direktanställda respondenterna instämmer med de inhyrda om att individuella möten är inget som sker ofta, men det kan hända. Respondent 3 däremot beskriver att hen träffar sin chef/biträdande varje dag och att de finns tillgängliga på ett kontor på deras avdelning. Hen ser på det lite annorlunda än ovanstående och upplever att har man några frågor eller vill veta sin plockstatistik är det bara att knacka på.

### **4.3 Motivationsfaktorer och dess koppling till handlingsstyrning**

#### **4.3.1 Regler och restriktioner**

Avseende hur mycket handlingsstyrning, regler och riktlinjer, som föreligger på fallföretaget råder det delade meningar om mellan de inhyrda respondenterna kontra de direktanställda. Flera respondenter som är inhyrda upplever att personalen har ganska mycket att förhålla sig till. En av dem beskriver det som att det främst är säkerhetsåtgärder, som att man måste ha truckskor och ej få använda hörlurar på vissa ställen, men det finns även handlingsstyrning i form av beskrivningar hur de ska plocka. Vid upplärning av nya har de en checklista de går efter med olika saker och uppgifter de ska gå igenom. Respondent 1 anser att den direktanställda personalen följer dessa mer strikt, medan den inhyrda personalen tar mer ”slappt” på reglerna.

*“Jag tror att anledningen till att alla inte följer reglerna ligger i att man inte känner att man representerar företaget.”*

Respondent 1 - inhyrd

Respondent 5 som också är inhyrd anser i motsats till sin kollega att det inte är särskilt många regler att förhålla sig till men de som finns är säkerhetsregler och kvalitetskontroller. Detta är inget som respondenten upplever som för strikt utan i stort sett ser hen arbetsmiljön på fallföretaget som en väldigt avslappnad sådan. De direktanställda håller med om att det inte föreligger speciellt mycket regler eller riktlinjer, utan hen beskriver det som:

*“Man sköter sig, fokuserar på sitt arbete och vad man ska göra men har kul samtidigt.”*

Respondent 3 – direktanställd

Som tidigare nämnt är en av de främsta arbetsuppgifterna på fallföretaget orderplock. Precis som vid upplärning av nyanställda finns här regler och restriktioner för hur man ska plocka samt hur mycket man ska plocka. Företaget begränsar här de anställda från att ha sitt eget sätt att plocka på och har tagit fram ett sätt som de anser vara bäst och mest effektivt och som alla de anställda, oavsett anställning, måste följa.

#### **4.3.2 Upplärning och utbildning**

När det kommer till den upplärning eller utbildning som respondenterna fått vid start på fallföretaget varierar svaren mellan den inhyrda personalen och den direktanställda. Den inhyrda personalen har vid jämförelse med den direktanställda personalen fått en kortare upplärning vid start. Däremot upplever samtliga respondenter, såväl inhyrd som direktanställd, att deras introduktion och utbildning var givande.

Respondent 1, vilken är en av de inhyrda, fick en utbildning vid uppstarten som gick ut på att följa med en redan anställd en arbetsdag. Den anställde visade arbetsuppgifterna och om man hade frågor besvarade hen även dessa. Respondenten beskriver det mer som ett fadderskap, och att hen blev bra bemött från start. Dock ansåg respondenten att upplärningen var för kort då det i orderplock är många moment som är omöjligt att få på rutin endast på en dag.

*“Jag upplevde det faktiskt som att man hade kunnat ha någon mer upplärningsdag att gå med den här personen, för är man ny på stället så kanske man inte vågar fråga hur gjorde man med det här. Har man bara gjort någonting en dag är det väldigt lätt att glömma.”*

Respondent 1 - inhyrd

För respondent 2 som är inhyrd var det en tillfällighet att det var högt tryck på företaget just den dagen personen började arbeta och upplevde att väldigt lite tid spenderades på hans utbildning. Personen fick bara en anställd som gick med ett par timmar och visade vad som skulle göras och hur. Personalen hade inte riktigt tid att hjälpa respondenten att komma in i arbetsuppgifterna. Trots det kändes de timmar som gavs viktiga och gav mycket hjälp. Normalt räcker det med denna introduktion för att en nyanställd ska känna sig trygg i arbetsuppgifterna.

Till skillnad från de inhyrdas upplevelser beskriver respondent 3, som är direktanställd via fallföretaget, att alla som påbörjar en anställning får två dagars upplärning.

*“Alla får en upplärning som varar i två dagar /.../ Jag hade med min handledare hela dagen, så att jag kunde fråga om det skulle vara något.”*

Respondent 3 - direktanställd

Denna upplärning avser alla delar på avdelningen och under hela upplärningen finns en anställd tillgänglig och fungerar som en handledare som kan svara på frågor eller hjälpa till vid problem. Trots att respondenten anser att det är många moment att lära sig, vilket tar tid, känns det som att utbildningen var till stor hjälp. När respondent 4 började på fallföretaget gavs ena dagen en rundvandring av arbetsplatsen och första arbetsdagen fick respondenten en fadder som var med dem hela dagen och höll i upplärningen. Det fanns dock en önskan om att få en något fylligare upplärning med tanke på alla moment, men beskriver dock att den nuförtiden är betydligt bättre.

*“Jag fick bara utbildning för att jag skulle kunna utföra det arbetet jag kom dit för under en förmiddag, jag menar jag fick ingen rundvandring på hela centralen.”*

Respondent 5 - inhyrd

När det var dags att börja utföra sina arbetsuppgifter efter en förmiddags upplärning kände sig respondent 5 ändå hyfsat trygg i sina arbetsuppgifter och upplevde ganska snabbt efter



upplärningen att hen visste vad som ska göras och vad som förväntades att man presterar. Anledningen till att respondenten känner sig trygg i arbetsuppgifterna så snabbt är på grund av de uppsatta plockmålen.

Gällande vem som håller i upplärningen som respondenterna fått vid start på fallföretaget råder det delade meningar bland respondenterna i frågan. Enligt respondent 2 är det den som anses vara lämplig i arbetsgruppen som håller introduktionen, oavsett om det är direktanställd eller inhyrd personal. Medan respondent 1 och 4 beskriver att det tidigare fanns möjlighet för inhyrd personal att hålla i upplärningen men att det nuförtiden endast är den direktanställda personalen med god erfarenhet som håller i detta. Respondent 3, som är direktanställd, är i nuläget själv den som håller i upplärning av nya och det kallas nu att vara en fadder. Anledningen till att det blev just respondent 3 var för att hen har varit längst på avdelningen och har god kunskap om de flesta arbetsuppgifterna där.

#### **4.4 Motivationsfaktorer och dess koppling till social styrning**

Huruvida gemenskapen bland de anställda är bra varierar bland respondenterna. De direktanställda är mer positiva till sammanhållningen bland personalen kontra de inhyrdas upplevelser. Respondent 1 och 2 som har varit inhyrda under en längre tid och vid olika tidpunkter, menar på att det varierar över tid hur bra gemenskapen är och att det helt enkelt bara handlar om man har tur att hamna i en bra grupp eller inte.

*“Just vi råkade vara en väldigt tight grupp, vilket var väldigt ovanligt. Jag kom tillbaka två år senare och då var det inte alls samma sammanhållning. Så nej, sammanhållningen är inte så bra. Man går till jobbet och gör sin grej, alla har hörlurar.”*

Respondent 2 - inhyrd

En av de direktanställda poängterar att alla inte kan komma lika bra överens med alla, men att samtliga i personalen åtminstone försöker. Inga tydliga linjer finns mellan inhyrd och direktanställd, man ses som ett arbetslag oavsett anställning, menar även en av de inhyrda. Däremot upplever de att de får en närmare anknytning till de som arbetar för samma bemanningsföretag, då de delar samma förutsättningar och har samma chef.

Som fastanställd på fallföretaget beskriver en av respondenterna att hen ofta tar på sig att styra upp saker för gruppen för att bygga och stärka gemenskapen i gruppen. Att de inhyrda är som “en av oss” håller hen med om, då det oftast är samma inhyrda personal varje vecka.

*“Jag ser det som en enda stor familj där det vissa dagar finns grupperingar men andra inga.”*

Respondent 4 - direktanställd

Gemenskapen och bandet mellan kollegorna är också en viktig aspekt i hur man arbetar. Respondent 5 sätter detta i relation till informationsmötena där den inhyrda personalen inte var välkomna och menar på att motivationsåtgärder hos ledningen även här särbehandlade den inhyrda personalen - alla är således inte inkluderade. De andra respondenterna som också är inhyrda delar denna känslan kring att man känner sig exkluderad från arbetsplatsen då man är vänner och i övrigt inte känner någon skillnad mellan vilka som är inhyrda eller direktanställda.

På företaget föreligger det en gång om året en form av medarbetarundersökning, med fokus på arbetsklimatet, som endast de direktanställda får delta i. I denna undersökning får de direktanställda beskriva sina upplevelser och sina förslag till förändring. Även denna aktivitet bidrar till att de inhyrda känner sig exkluderade. På avdelningen som respondent 5 arbetar på är de cirka fem fastanställda och 20 inhyrda vilket respondenten upplevde som otroligt missvisande när endast 20 procent av personalstyrkan på avdelningen fick ta del av den viktiga informationen och resultaten om hur det gick på avdelningen. Under sin tid på fallföretaget ändrades dock detta efter att de ifrågasatt dessa rutiner.

Vidare beskriver respondent 3 att det finns spelregler, så kallade *core values*, på företaget som visualiseras på en skylt inne på lagret. Dessa beskrivs som fem grundpelare i hur fallföretaget önskar att man ska tänka och agera.

*“Vi har fem stycken spelregler. Det är teamkänsla, mod, kreativitet, energi och tydlighet.”*

Respondent 3 - direktanställd

#### **4.5 Generella motivationsfaktorer hos personalen**

Vad gäller utvecklingsmöjligheter råder det delade meningar kring om det ges för fastanställda och inhyrd personal. Enligt respondent 1 anses inte möjligheten ges i lika stor mån för den inhyrda personal som för de direktanställda men att det är väldigt individbaserat. Chansen till att utvecklas och få utföra andra arbetsuppgifter finns för båda anställningsformerna om man verkligen visar att man vill. Det handlar helt enkelt om att ta egna initiativ för att utvecklas. Respondenten beskriver dock att står det mellan en inhyrd och en direktanställd som får en ny

utvecklingsmöjlighet, väljer de alltid en direktanställd då de är mer säkra på att denne kommer arbeta där ett tag framöver. Respondent 2 menar på att inga utvecklingsmöjligheter erbjuds för den inhyrda personalen då de inte är där för att utvecklas.

*“De hyr in oss av en anledning så det är inte så att vi kommer jobba oss uppåt där, de får i så fall anställa oss på ett annat villkor.”*

Respondent 2 - inhyrd

En av de fastanställda är mer positivt inställd till de utvecklingsmöjligheter som erbjuds och anser att det finns möjligheter att utföra andra uppgifter eller byta avdelning. Personen själv har testat att arbeta på nästan alla olika avdelningar på distributionscentralen och menar på att utvecklingen inte bara är jobbrelaterad utan anser även att hen utvecklas som person och det blir således en motivationsfaktor. De flesta av respondenterna är eniga om att utvecklingsmöjligheterna är större för fastanställd personal men spekulerar i att det beror på att de inhyrda är där av den specifika avdelningen som behöver hjälp. Anledningen till att de fastanställda får fler utvecklingsmöjligheter menar de beror på att de ska stanna under en längre tid. Dock menar en av de fastanställda att om en inhyrd visar intresse och att hen vill arbeta just på fallföretaget kommer även den inhyrda personen ges möjlighet att utvecklas. Däremot har respondenten erfarenhet av att den fasta personalen tar sitt arbete på större allvar än den inhyrda personalen. En av de inhyrda håller med tidigare respondent om att det finns möjlighet för de inhyrda att få nya möjligheter men att det ändå i första hand ges till de direktanställda.

*“Ja, men jag vet också att om det var några gånger de ville ha en ny chef så vill ju de att det ska vara en direktanställd. Det är ju enklare att då redan välja en befintlig fastanställd person för den positionen än att gå igenom en nyanställning.”*

Respondent 5 - inhyrd

De faktorer som motiverar personalen till att utföra ett bra arbete varierar bland de tillfrågade respondenterna och de menar på att det är individuellt från person till person. De fastanställda är överens om att relationen till kollegorna spelar störst roll. Respondent 3 tar ett stort ansvar när det kommer till den sociala biten på arbetet och är gärna personen som anstränger sig för att gruppen ska trivas tillsammans. Således blir uppskattningen för engagemanget en motivationsfaktor till att gå till jobbet.

*“Min motivation till att komma till jobbet är att jag tycker om mina kollegor som även uppskattar mitt jobb jag gör för avdelningen. Samt att jag tycker vi är en skön samlad grupp som har kul tillsammans fast vi har ett lite tyngre jobb.”*

Respondent 3 - fastanställd

För respondent 2 å andra sidan ligger motivationen i arbetet att göra cheferna stolta och motiveras av att få bekräftelse på sin prestation. När responsen är positiv upplever respondent 2 att hen blir extra motiverad och presterar bättre. Respondent 1 och 5, som även de är inhyrda, har en annan syn på motivation och anser att det helt och hållet beror på hur hen är som person.

*“Jag som person vill alltid göra mitt bästa var jag än kommer och vill prestera bra och göra bra för företaget. Jag bryr mig väldigt mycket om att jag vill göra ett bra jobb. /.../ När jag kommer till ett nytt ställe ligger det i min personlighet att jag vill prestera.”*

Respondent 1 - inhyrd

*“Jag som person har en slags yrkesstolthet skulle man kunna kalla det och jag strävar alltid efter att göra ett bra jobb.”*

Respondent 5 - inhyrd

Den första respondenten lägger vikt vid småsaker, som att etiketten på plaggen ska sitta rakt med motiveringen att det ska underlätta i nästa steg i processen. Detta menar hen på att andra i den inhyrda personalen kommenterar och tycker är onödigt då de varken belönas när det går bra för företaget eller missgynnas när det går dåligt. Anledningen att kollegorna känner så menar hen på att det beror på att de inte känner någon anknytning till företaget och det kan bero på att de nästa dag sannolikt kan vara på ett annat företag, man vet aldrig hur länge man får stanna på kundföretaget. För respondent 1 däremot, som i princip alltid fått vara på fallföretaget då ledningen varit nöjda med prestationen, upplever hen det som att hon har ett ansvar till att prestera och känner stor anknytning till företaget. Att få vara kvar på samma arbetsplats ses således som en motivationsfaktor då det innebär att ledningen är nöjda med prestationen.

En annan motivationsfaktor, som ligger i linje med vad flera i den inhyrda personalen anser vara en motivationsfaktor, är att när arbetsledaren är synlig i produktionen ger det motivation till att prestera bättre. När avdelningschefen sitter på sitt kontor upplevs det som om att det

personalen presterar går förbi henne. Flera personer bland den inhyrda personalen anser också att respons är motiverande men att återkopplingen de får oftast kommer på gruppnivå vilket inte har samma effekt som individuell respons.

Enligt en av de fastanställda ligger motivationen mestadels i det sociala. Samhörigheten är en motivationsfaktor till att få fler och extra uppgifter. Dessutom upplever hen att avdelningens veckomål är motiverande.

*“Arbetsledaren följer alltid upp veckomålen veckan efter. Det tycker jag är en motivationsfaktor och jag får möjlighet att få veta vad som behövs förbättras.”*

Respondent 4 - direktanställd

En av de fastanställda respondenterna beskriver sin relation till sin arbetsledare som bra men de kommunicerar inte mer än nödvändigt. Hen beskriver det som skulle det vara något speciellt känns det tryggt att prata med arbetsledaren men det är inte förrän det är något speciellt hen ber respondenten göra som de faktiskt pratar.

*“Såvida det inte är något som gäller en viss arbetsuppgift, till exempel om det är något speciellt hon ber mig att göra, är det aldrig mer än ett hej. Men jag känner att jag hade kunnat gå till henne om det var något jag hade velat prata om, det känns tryggt att prata med henne.”*

Respondent 6 - direktanställd

En av de andra fastanställda anser att hens relation till arbetsledaren är mycket god och menar på att det finns ett kontor på avdelningen där arbetsledaren sitter. Vill man veta sin statistik eller har andra frågor är det enkelt att kliva in på kontoret och fråga sin chef. Skulle de inte vara på plats finns det två “superusers” som kan nästintill allt.

## 5. Diskussion

*I det här avsnittet kommer de empiriska resultaten att analyseras utifrån den teoretiska referensramen med utgångspunkt i studiens frågeställningar. Strukturen följer referensramen och empirin och börjar därför med målstyrningens påverkan på motivationen för att sedan gå in på handlingsstyrning och social styrningens påverkan. Slutligen berörs och diskuteras de generella motivationsfaktorer som identifierats hos personalen kopplat till referensramen.*

### 5.1 Målstyrningens påverkan på motivationen

Flera tecken på att målstyrning är förekommande på fallföretaget identifierades. Vad alla respondenter höll med om, och uppfattat samma sak kring, var de dagliga plockmålen. En av respondenterna som arbetat som inhyrd personal i organisationen under flera år menar på att det har varit svårt att hitta en balans mellan att ha för låga mål så att personalen var understimulerad och för höga mål där personalen blev stressade för att hinna med målen. Enligt Locke (2002) drivs medarbetarna av att arbeta hårdare och bättre när målen är höga. Han menar dock att detta endast gäller när medarbetarna innehar den kunskap som krävs för arbetsuppgiften. Majoriteten av intervjuobjekten upplevde dock att de uppsatta målen på fallföretaget var ganska enkla och man nådde i princip alltid upp till dem. Inga negativa attityder som exempelvis frustration mot de givna plockmålen identifierades hos varken de fastanställda eller den inhyrda personalen vilket enligt Merchant och Van der Stede (2017) kan vara en risk med målstyrning. För att öka motivationen hos de anställda och därmed även arbetsprestationen finns således utrymme till att höja målen. Plockmålen kan dock, trots det, underlätta för personalen då de visar vad som förväntas av dem. De direktanställda och de inhyrda får därmed rätt förutsättningar till att lyckas vilket enligt Håkansson och Isidorsson (2015) är väsentligt för att inhyrd personal ska vara motiverade.

På fallföretaget finns inga belöningar vid goda prestationer, likt de Merchant och Van der Stede (2017) anser behövas för att motivera personal. Däremot, som tidigare nämnt, har de fasta plockmål per timme där personalen följs upp för hur de presterar. Merchant och Van der Stede (2017) menar att de flesta då de blir tilldelade ett mål vill uppnå detta då det ger en bra känsla i kroppen. Detta kan vara en anledning till att de anställda presterar tillräckligt för att uppnå målen samt att företaget därmed inte känner behov av att införa belöningsystem. Det kan också bero på att personalen drivs av inre motivation snarare än av yttre (Chen, Wang & Fang, 2017).

Enligt Merchant och Van der Stedes (2017) beskrivning av de grundläggande styrningsproblemen ”*The basic control issues*” handlar det första styrningsproblemet om avsaknaden av att veta vad som förväntas av de anställda. Vet personalen inte vad som förväntas av en under en arbetsdag föreligger en viss risk att prestationen avtar. Fallföretaget använder sig enligt respondenterna av tydliga arbetsbeskrivningar vid upplärningsprocessen, så att inga viktiga detaljer missas vid introduktionen. Problemet som föreligger är dock att hur bra upplärningsprocessen blir ofta beror på hur mycket personalen har att göra just den dagen och det syns även en skillnad mellan de direktanställdas och de inhyrdas upplärning. Vid en jämförelse har den inhyrda personalen en mindre innehållsrik och kortare upplärning. Bristen i att veta vad som förväntas av en föreligger därför vilket bidrar till att de inhyrda inte har rätt förutsättningar till att prestera och deras motivation påverkas således (Håkansson & Isidorsson, 2015)

Håkanssons och Isidorssons (2015) teori om att de inhyrda inte har rätt förutsättningar till att prestera förstärks också då arbetstider och arbetsplats varierar för den inhyrda personalen. På företaget leds morgonmöten för hela personalstyrkan där förväntningarna på personalen för just denna dag kommuniceras ut. Problemet som föreligger är dock att den inhyrda personalen ofta missar informationen som sägs på mötena då arbetsdagar och arbetstider för dem varierar. Vissa dagar befinner sig också den inhyrda personalen på andra arbetsplatser och kan således missa viktig information som delas på mötena.

Ytterligare en del i beskrivningen av de grundläggande styrningsproblemen enligt Merchant och Van der Stede (2017) är att ledningsperspektivet är otydligt för den inhyrda personalen som är anställd hos bemanningsföretaget. Arbetsgivaransvaret ligger, enligt Figur 1, hos bemanningsföretaget men arbetet utförs hos ett kundföretag vilket utgör ytterligare en arbetsledningsrelation (Olofsdotter, 2008). Det råder delade meningar hos den inhyrda personalen som intervjuats hur god relationen till arbetsledaren på fallföretaget är och det verkar ha varierat något under de senaste åren. Respondenten som arbetat under en längre tid på företaget menar på att arbetsledaren nästintill aldrig syns till och att på avdelningen där respondenten arbetar vet man knappt vem som är arbetsledare. Detta verkar dock ha ändrats med åren och nu har man lite bättre uppfattning om vem som leder arbetet framåt. För de andra respondenterna som är inhyrda är det självklart vem som är ens arbetsledare och de vet vem de ska fråga när de vill ha sin personliga plockstatistik och vill veta mer om övergripande mål på

företaget. De menar också på att arbetsledaren syns till på golvet ibland och detta brukar generera att man lägger i en extra växel i arbetet.

## **5.2 Handlingsstyrnings påverkan på motivationen**

Handlingsstyrning är lämpligt att använda när företaget vet vilka handlingar som är önskvärda (Merchant & Van der Stede, 2017). Då det på fallföretaget finns tydligt formulerade regler och restriktioner angående hur orders ska plockas samt hur de ska plockas vet de anställda precis vad de ska göra och hur de ska göra det. Deras handlingar begränsas således till fallföretagets val av handlingar. Genom företagets specificerade arbetsuppgifter och dess specifika mål kommer handlingsstyrning därmed i uttryck.

Malmi och Brown (2008) argumenterar för att syftet med handlingsstyrning är att motverka de anställdas individualistiska handlingar och beteenden som inte går att lita på. Samtidigt har det dock en påverkan på motivationen hos de anställda. På fallföretaget har man ett antal begränsningar för att styra de anställda och hindra dem från att fatta egna beslut, till exempel checklistor och manualer som de måste följa. Merchant och Van der Stede (2017) formulerar denna form av handlingsstyrning som uttalade beteendebegränsningar och de har som syfte att begränsa personalen så att endast rätt handlingar utförs. Vid användning av detta behöver inte personalen vara motiverade då de själva slipper vara kreativa och tänka ut vad som ska göras. Problem uppkommer dock när personalens handlingar begränsas och de inte har utmanande arbetsuppgifter som kräver att de behöver vara kreativa, då minskar personalens motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2014). De båda utfallen går att utläsa hos personalen då det råder variation i hur de upplever styrningen. För den inhyrda personalen upplevs det som att det är väldigt strikt med regler och restriktioner att förhålla sig till, men att det främst är de direktanställda som följer dessa ordentligt. Att de har en sådan attityd är fullt rimligt då det enligt Merchant och Van der Stede (2017) föreligger en viss risk när man applicerar handlingsstyrning eftersom det kan skapa negativa attityder om det distraherar de anställda. De direktanställda däremot har en mer avslappnad och naturlig inställning till företagets handlingsstyrning och ser inte det som något distraherande. Varför det råder skillnader i synen och attityden mellan de direktanställda och de inhyrda kan ha sin förklaring i att de inhyrda inte alltid känner samma samhörighet till företaget som de direktanställda gör, och tenderar att uppträda illojalt samt är inte lika motiverade (Olofsdotter, 2008).



Vid intervjufrågorna om fallföretaget gör något för att motivera personalen svarade samtliga respondenter nej. Företaget ger inga bonusar, provision eller andra belöningar vid bättre prestationer. Trots det presterar majoriteten av de anställda tillräckligt bra för att uppnå företagets uppsatta plockmål. Enligt Merchant och Van der Stede (2017) behöver inte personalen vara motiverad när man nyttjar handlingsstyrning, då de inte förväntas fatta egna beslut. Detta kan vara anledningen till att fallföretaget inte valt att lägga något fokus på att belöna personalen vid goda prestationer, de anser helt enkelt inte att det behövs för att ha en motiverad personal som presterar.

Personalen på fallföretaget mäts på antal plock per timme samt antal felplock. Om någon inte skulle nå upp till plockmålet per timme vid upprepade tillfällen kallas man in för samtal med arbetsledaren för diskussion om vad orsaken till detta är. En av de inhyrda respondenterna beskriver att om de vid upprepade tillfällen gjort många felplock får man en tillsägelse och om det inte förbättras kort därefter riskerar man att inte få arbeta kvar på fallföretaget. Det krävs med andra ord ganska lite för att en inhyrd person inte är välkommen tillbaka till arbetsplatsen. Denna osäkerhet bidrar med stor sannolikhet till att den inhyrda personalen känner låg arbetstrygghet, vilket enligt Herzberg (1968) kan bidra till både vantrivsel och sänkt arbetsmotivation.

Fortsättningsvis är det enklare för arbetsledaren att avsluta ett samarbete med en anställd från ett bemanningsföretag än en direktanställd på företaget, där det krävs saklig grund för uppsägning. Att en inhyrd person inte skulle nå upp till plockmålen under ett antal dagar skulle vara ett tillräckligt skäl till att inte få arbeta mer på fallföretaget, medan det för en fastanställd person krävs betydligt mer än så för att bli uppsagd. Detta är en form av handlingsstyrning som Merchant och Van der Stede (2017) kallar för handlingsansvar. Syftet med denna form av styrning är att hålla de anställda ansvariga för sina handlingar, vilket kan leda till motivation för att de anställda vill undvika straff eller uppnå belöningar. På fallföretaget hålls personalen ansvariga för sina handlingar och riskerar att straffas om de inte når upp till de uppsatta målen eller slarvar med plocket. Visserligen ges de inga belöningar, men risken att inte få arbeta kvar medför troligtvis en form av motivation hos de inhyrda till att prestera. För de direktanställda kan samtalen om personliga dåliga prestationer fungera på liknande sätt. Å andra sidan kan denna osäkerhet kring om man plockar fel leda till att den inhyrda personalen känner låg arbetstrygghet. Detta är enligt Herzberg (1968) en hygienfaktor som istället kan leda till vantrivsel på arbetsplatsen och minskad arbetsmotivation. En av respondenterna beskriver att

det skapades dålig stämning när det fördes en lista efter felplock, vilket är en indikation på att denna styrning inte endast kan bidra med motivation utan även motsatsen – mindre motivation och vantrivsel.

När det kommer till förmedling av information har de inhyrda, mer eller mindre, tur om de får delta på mötena om företagets mål och strategier. Arbetar de inte den dagen når inte informationen ut till dem på något annat sätt. Denna bristande förmedling av information kan göra det svårare för ledningen att styra samtliga i personalen samtidigt, inhyrda och fastanställda. Brist på riktlinjer är ett av Merchant och Van der Stedes (2017) styrningsproblem, och kan vara anledningen till varför anställda agerar opålitligt. Då den inhyrda personalen generellt inte har tillgång till samma information som de direktanställda kan det enligt teorin vara en orsak till att de behöver kontrolleras mer strikt.

### **5.3 Social styrnings påverkan på motivationen**

Vad gäller den kulturinriktade styrningen finns det många tecken som pekar på att denna förekommer på fallföretagets arbetsplats, dock med varierad effekt på motivationen. Enligt de direktanställda finns det starka emotionella band mellan varandra och det råder en god gemenskap överlag hos de anställda. Enligt Merchant och Van der Stede (2017) indikerar detta på att styrningen blir effektiv då personalen känner ett ansvar gentemot varandra till att prestera i arbetet. Det existerar i viss mån indirekt en form av grupptryck enligt respondenterna där man ställer krav på varandra, så kallad ömsesidig övervakning. Detta är dock något som varierar bland svaren från den inhyrda personalen och som istället kan bli problematiskt då upplevelserna från personalen inte stämmer överens med varandra.

I motsättning till att den ömsesidiga övervakningen faktiskt existerar, belyser en av de inhyrda att kollegorna ofta kommer dit och bara gör sitt jobb, de flesta bär hörlurar och är onåbara, vilket inte alls talar för ömsesidig övervakning. Detta visar på en svårighet med att implementera kulturinriktad styrning enhetligt över hela personalstyrkan. Vad som även talar mot en lyckad kulturell styrning är att ledningen i viss mån misslyckats med att inkludera den inhyrda personalen i alla delar då de inte är inbjudna till varken personalfester eller alla möten. Effekten av detta blir således att avsaknaden av inbjudningar till den inhyrda personalen stör den generella principen om att skapa en stark kultur och motverkar således motivationen som annars skulle inbringas hos personalen. Detta är något som även tidigare forskare uppmärksammat. Toms och Biggs (2014) beskriver att de inhyrdas motivation kan påverkas

då de har svårare att känna gemenskap med företaget och arbetsgruppen. En anledning till det kan delvis vara att de upplever sig själva som ett andrahandsval för kundföretaget, vilket troligtvis inhyrda på fallföretaget ifråga känner av när de utesluts från till exempel de sociala tillställningarna.

På fallföretaget är bilden av hur mycket utvecklingsmöjligheter som erbjuds delad mellan de direktanställda och de inhyrda. De inhyrda upplever att utvecklingsmöjligheterna för de inhyrda är begränsade men möjligheter finns om man visar extra intresse och engagemang. Att de direktanställda har lättare att utvecklas samt få positioner med ansvar jämfört med de inhyrda kan bidra till en svagare företagskultur. För att motverka, eller åtminstone minimera, denna motivationsproblematik kan en stark företagskultur hjälpa till. Företagskultur är en stor del av hur de anställda trivs och utvecklas på arbetsplatsen samt upplever att de får vara med och bidra till företagets utveckling (Företagande, 2015). Det finns fler forskare som talar för att utvecklingsmöjligheter och personlig utveckling är av väsentlig karaktär för att motiveras. Chen, Wang och Fang (2017) rekommenderar också företag att inte endast använda sig av yttre motivationsfaktorer som belöningar för att motivera sina anställda inklusive de inhyrda. Företag bör istället lägga fokus på de inre motivationsfaktorerna som exempelvis personlig utveckling.

#### **5.4 Generella motivationsfaktorer hos personalen**

Personalens arbetsuppgifter skiljer sig beroende på om de är direktanställda eller inhyrda. De inhyrda har samma arbetsuppgifter som de direktanställda, men de är anställda för att endast utföra en arbetsuppgift. Konsekvensen blir därför att deras arbete blir mycket ensidigt om man jämför med de direktanställdas arbete, som beskriver sitt arbete som väldigt varierande och menar på att de kan flyttas runt mellan olika arbetsuppgifter. Både Herzberg (1968) och Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att arbetsuppgifterna bör vara varierande för att motivera de anställda. Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att de inte endast behöver vara varierande för att skapa motivation, utan påpekar att det är minst lika viktigt att de är utmanande och lärorika samt att det finns möjlighet för den anställde att kunna påverka. För de direktanställda är arbetsuppgifterna varierande vilket kan leda till en ökad motivation, medan de för de inhyrda inte alls är varierande och därmed kan bidra till motsatsen.

En gång om året ges de direktanställda möjligheten att delta i en form av medarbetarundersökning med fokus på arbetsklimatet. Där får de anställda dela med sig av sina

upplevelser och komma med förslag på framtida önskvärda förändringar på företaget. Jacobsen och Thorsvik (2014) beskriver detta som viktigt för de anställdas motivation, att få vara med och känna att man har möjlighet till att påverka. Detta är ytterligare ett exempel på när den inhyrda personalen exkluderas från något som kan generera mer motivation i arbetet.

På fallföretaget föreligger det en viss skillnad mellan inhyrda och direktanställda avseende ansvarspositioner. Flera respondenter beskriver att det bland chefs- och ansvarspositionerna är majoritet, om inte uteslutande, direktanställd personal. I Herzbergs (1968) tvåfaktorsteori lyfter han upp att ansvar är viktigt för att den anställde ska känna sig motiverad, detta då den anställde behöver känna kontroll över sitt arbete för att bli motiverad till att utföra sina arbetsuppgifter (Herzberg, 1968). Respondent 3, som är direktanställd, belyser att hen har en hel del ansvar och i nuläget håller personen även i upplärningen av de nyanställda. Övervägande del av svaren angående detta talar för att det är de direktanställda som ges möjlighet och att få tilldelad sig några av ansvarsposterna. Däremot upplever respondent 1, som är inhyrd, att nya möjligheter att få ta ansvar uppstått mer och mer desto längre tid personen varit på arbetsplatsen, men att detta kanske beror på att hen som individ tagit egna initiativ och visat att hen verkligen vill ta mer ansvar. Respondent 1 menar dock på att om det står mellan en inhyrd och direktanställd, väljs alltid den direktanställda. Att denna fördelning mellan ansvarsposterna finns kan således medföra att den direktanställda personalen blir mer motiverade till att prestera än den inhyrda (Herzberg, 1968). En anledning till varför fallföretaget väljer att satsa mer på den direktanställda kan ha att göra med möjligheten till omplacering av den direktanställda personalen vid behov (Atkinson, 1984).

När det kommer till vad som motiverar de anställda skiljer sig inte detta bara mellan inhyrd och direktanställd personal generellt, utan det råder även skillnader på individnivå. Detta stämmer överens med vad tidigare forskning konstaterat men orsaken till de identifierade skillnaderna behöver nödvändigtvis inte bara ligga hos individerna. Det kan likaväl bero på de olika situationerna de befinner sig i, vilket Maslow beskriver i sina motivationsteorier (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Som tidigare nämnt befinner sig både den inhyrda personalen och de direktanställda i olika situationer genom olika anställningar, arbetsuppgifter och olika team etcetera. Allt detta kan vara skäl till de skillnader i motivationen som föreligger mellan respondenterna.

En av de inhyrda beskriver att hen motiveras av att få bekräftelse på sitt arbete och positiv respons. Flera av de inhyrda instämmer att respons från ledningen har en motiverande effekt. Enligt Herzbergs teori (1968) är det motivationsfaktorer som kan få den anställde att trivas bättre, i den mån de finns på arbetsplatsen. Ett exempel på en motivationsfaktor är just erkännande och uppskattning, vilket respondenten i fråga beskriver att hen motiveras av. Däremot är detta, utifrån respondenternas svar, inget som i stor utsträckning ges till varken de direktanställda eller den inhyrda personalen. De beskriver att den respons som presenteras ges på gruppnivå, vilket respondenterna inte anser ge samma motiverande effekt.

## 6. Slutsats

*I detta kapitel redogörs det för de slutsatser som konstaterats utifrån studiens syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med att presentera studiens bidrag och förslag till fortsatt forskning inom ämnet.*

Studiens syfte är att skapa förståelse kring hur olika styrningsformer påverkar inhyrd respektive direktanställd personals motivation. Utifrån studiens valda fallföretag och respondenter har det identifierats att det föreligger både likheter och skillnader i hur företagets val av styrning påverkar de olika anställningsformerna och deras arbetsmotivation. En av slutsatserna är att skillnaderna som föreligger i arbetsmotivation mellan personalen snarare beror på individens och individens personlighet än på vilken anställning personen har.

Studiens första frågeställning var att identifiera på vilket sätt företagets styrning påverkar såväl den inhyrda som den direktanställda personalens arbetsmotivation. Genom studien har det identifierats ett antal styrverktyg som används på företaget som har en påverkan på personalens motivation. Den målstyrning som föreligger på företaget i form av fasta plockmål verkar motiverande för både de direktanställda och de inhyrda. Studien visar också att målen inte bör vara för enkla, utan snarare vara något utmanande, för att ha en motiverande effekt. Då fallföretaget inte använder sig av några belöningar för att motivera personalen tyder det på att målen i sig verkar vara motiverande nog för att de anställda ska prestera samt att de anställda har en bestående önskan om att faktiskt göra rätt för sig. Befintlig handlingsstyrning på företaget verkar till stor del ha samma effekt på de båda gruppernas motivation. Det föreligger ett handlingsansvar där medarbetarna hålls ansvariga för de konsekvenser som medföljer om man inte uppfyller plockmålen. Detta blir således en motivationsfaktor för personalen som såklart vill undvika bestraffning. Den inhyrda personalen har dock mer att förlora, då man riskerar att förlora arbetet, vilket kan leda till skillnader i hur styrningen påverkar de direktanställda och inhyrdas motivation.

Den sociala styrningen på fallföretaget får däremot inte samma motivationseffekt för de inhyrda som för de direktanställda. De direktanställda upplever att en av de största motivationsfaktorerna till att prestera är kollegorna. I motsats till det upplever de inhyrda att det inte råder särskilt god gemenskap och att de inte känner någon samhörighet. Orsaken till detta är att de inte inkluderas i samma utsträckning som de direktanställda, vilket bekräftar redan befintlig forskning inom ämnet. Det finns därför utrymme för företaget att inkludera den

inhyrda personalen mer för att förbättra gemenskapen i gruppen och därmed förhoppningsvis även motivationen hos hela personalstyrkan.

Studiens delfrågeställning var att identifiera de skillnader som föreligger mellan de direktanställdas och de inhyrdas motivation. Som tidigare nämnt går det inte att dra en tydlig gräns mellan de två grupperna då det till stor del beror på individen själv och individens personlighet. Det har dock gått att urskilja ett par differenser som går att hänföra till att de inhyrda och direktanställda befinner sig i olika situationer som därigenom påverkar deras motivation. Detta ser vi bland annat i att de direktanställda har mer varierande arbetsuppgifter, att de kan påverka faktorer som exempelvis arbetsmiljön på företaget, att det är de som erbjuds tjänster som innehåller mer ansvar och utvecklingsmöjligheter samt att de inkluderas i större utsträckning än den inhyrda personalen. Alla dessa faktorer har ett positivt inflytande på motivationen och samtliga av dessa exkluderas den inhyrda personalen ifrån. Utöver de identifierade skillnaderna, som till stor del kan bero på att de båda grupperna befinner sig i olika situationer, finns det även likheter mellan dem. Samtliga respondenter i studien efterfrågar mer respons och bekräftelse på sitt arbete för att öka sin motivation. Således blir det tydligt att företaget bör satsa mer på att förbättra sina rutiner angående respons, både gentemot sina direktanställda men även mot den inhyrda personalen.

## **6.1 Studiens bidrag**

Studien har bekräftat en del av tidigare forskning om ämnet. Vad studien bidragit med är kunskapen om att motivationen till stor del är individuell, men att det finns styrningsverktyg som företaget kan nyttja för att påverka motivationen eller för att undvika motivationsproblematiken bland personal med olika anställningsformer. Framförallt verkar målstyrning och fasta mål verka positivt för motivation inom just lagerbranschen. Denna studie har även visat på att den inhyrda personalen inte känner samma delaktighet och gemenskap som de direktanställda. Utlämnandet skapar dålig stämning och attityd mot företaget och således visas vikten av att företaget inkluderar de inhyrda på samma sätt som de direktanställda, för att på så sätt undvika de negativa effekterna och istället skapa motivation. Något som också stärker argumentet kring att inhyrda personalen är mindre motiverade till att prestera ligger i hur ansvaret fördelas. För att motiveras behöver även den inhyrda personalen känna att de kan ta ansvar. Därmed bör utvecklingsmöjligheter och högre ansvarspositioner vara möjliga även för de inhyrda.

## **6.2 Förslag till fortsatt forskning**

I denna uppsats har fokus varit på medarbetarnas, både inhyrdas och direktanställdas, perspektiv på motivation och styrning. Att vidare undersöka vad den andra parten har för bild av detta, alltså kundföretaget och dess ledning, är således av intresse. Något annat som denna uppsatsen inte berört är bemanningsföretagets perspektiv och hur deras roll fungerar för de inhyrdas motivation. Då det föreligger ett triangulärt förhållande mellan bemanningsföretaget, kundföretaget samt den inhyrda personalen anses det finnas intresse att vidare undersöka hur detta kan påverka motivationen hos den inhyrda personalen.



# Källförteckning

## Tryckta källor

Bryman, B. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.

Greaver F. M. (1999). *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: Amacom.

Holmblad Brunsson, K. (2005). *Ekonomistyrning: om mått, makt och människor*. Lund: Studentlitteratur AB.

Holme, I., Solvang, B. & Nilsson, B. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2., [rev. och utök.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur AB.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar: Introduktion i organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jacobsen, D. I. (2017). *Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder: Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Johnsén, C. & Möller, A. (2003). *Målstyrda företag: chefens roll, ansvar och betydelse för företagets affärsmål*. Göteborg: Promomentum AB.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.

Lindvall, J. (2011). *Verksamhetsstyrning - från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Olofsdotter, G. (2008). *Flexibilitetens främlingar*. Diss. Sundsvall: Mittuniversitet

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Rombach, B. (1991). *Det går inte att styra med mål!* Lund: Studentlitteratur AB

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

## Elektroniska källor

Atkinson, J. (1984). *Manpower strategies for flexible organisations (8 uppl.)*. Personnel Management, 16(8), 28–31. Hämtad från <http://m.elearnuk.co.uk/uploads/courses/566.pdf> 2019-12-04.

Bueno, J., Weinberg, R.-S., Fernández-Castro, J., & Capdevila, L. (2008). *Emotional and motivational mechanisms the influence of goal setting on endurance athletes performance*. Psychology of Sport and Exercise, 9, 786-799. Hämtad från <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.ub.gu.se/science/article/pii/S1469029207001136> 2019-12-03.

Chen, P., Wang, M. & Fang, S. (2017). *"Does motivation matter? The influence of the agency perspective on temporary agency workers"*, Employee Relations, Vol. 39 No. 4, pp. 561-581. Hämtad från <https://www-emerald-com.ezproxy.ub.gu.se/insight/content/doi/10.1108/ER-06-2016-0124/full/html> 2019-11-16.

Företagande (2013). *15 tips som motiverar dina anställda*. Hämtad från <https://www.foretagande.se/15-tips-som-motiverar-dina-anstallda/> 2019-12-01.

Företagande (2015). *7 grundstenar när du bygger en positiv företagskultur*. Hämtad från <https://www.foretagande.se/affarsutveckling/7-grundstenar-nar-du-bygger-en-positiv-foretagskultur> 2019-12-29.

Hellgren, J., Näswall, K. & Sverke, M. (2002). *No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences*. Journal of occupational health psychology, 7(3), 242- 264. doi: 2048/10.1037/1076-8998.7.3.242 Hämtad från <https://pdfs.semanticscholar.org/2a5f/ea74ecc95113adf0385104adcb18a8c0333c.pdf> 2019-11-30.

Herzberg, F. (1968). *One more time: how do you motivate employees?* Harvard Business Review, Vol. 46 (1), pp. 53-62. Hämtad från <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=afdf222c-6bc7-4c3f-9419-d97f01abdd28%40sdc-v-sessmgr01> 2019-11-30.

Herzberg, F. (1974). *Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization*. Business Source Premier. Vol. 3, issue 2. pp 18-29. Hämtad från <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.ub.gu.se/science/article/pii/0090261674900072> 2019-11-30.

Håkansson, K. & Isidorsson, T. (2012). *Work Organizational Outcomes of the Use of Temporary Agency Workers*. *Organization Studies*, 33(4), 487-505. Hämtad från <https://journals-sagepub-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/full/10.1177/0170840612443456> 2019-11-10.

Håkansson, K. & Isidorsson, T. (2013). *Stable flexibility. Strategic long term use of temporary agency workers in Sweden*. *International Journal of Action Research*, 9(3), 278-295. Hämtad från [https://search-proquest-com.ezproxy.ub.gu.se/docview/1468608943?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprim](https://search-proquest-com.ezproxy.ub.gu.se/docview/1468608943?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprim) 2019-11-15.

Håkansson, K. & Isidorsson, T. (2015). *Temporary Agency Workers—Precarious Workers? Perceived Job Security and Employability for Temporary Agency Workers and Client Organization Employees at a Swedish Manufacturing Plant*. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 5. 3. Hämtad från <https://tidsskrift.dk/njwls/article/view/26690/23462> 2019-11-16.

Håkansson, K. & Isidorsson, T. (2016). *Användningen av inhyrd arbetskraft i Sverige*. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 22(3/4), 47–67. Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-47509> 2019-11-10.

Kierkegaard, M. & Lindstedt, N. (2019) *Allt fler har inhyrd kollega*. *Tidningen Vision*. 21 januari. Hämtad från <https://vision.se/tidningenvision/arkiv/2019/nr-1/allt-fler-har-inhyrd-kollega/> 2019-12-17.

Kompetensföretagen (2008). *Antal anställda och penetrationsgrad i bemanningsbranschen 2008 - Bemanningföretagens utveckling*. Hämtad från [https://www.almega.se/app/uploads/sites/5/2018/04/arsrapport\\_beman\\_2008.pdf](https://www.almega.se/app/uploads/sites/5/2018/04/arsrapport_beman_2008.pdf) 2019-11-06.

Kompetensföretagen (2018). *Årsrapport 2018*. Hämtad från <https://www.almega.se/app/uploads/sites/5/2019/03/arsrapport-2018.pdf> 2019-11-10.

Kompetensföretagen (2019). *Allt fler konsulter i arbetaryrken*. Hämtad från [https://www.kompetensforetagen.se/2019/07/allt-fler-konsulter-i-arbetaryrken/?fbclid=IwAR2nRMvq43h0uIAFEGKk-WzIP21jyrkRa-Wc\\_R3ykGIImnhqLDjwU79a0ew](https://www.kompetensforetagen.se/2019/07/allt-fler-konsulter-i-arbetaryrken/?fbclid=IwAR2nRMvq43h0uIAFEGKk-WzIP21jyrkRa-Wc_R3ykGIImnhqLDjwU79a0ew) 2019-12-17.

Locke, E. A. (2002). *Motivation, cognition, and action: An analysis of studies of task goals and knowledge*. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 408-429. Hämtad från <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/epdf/10.1111/1464-0597.00023> 2019-12-16.

Locke, E. A. & Latham, G. (2002) *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. Hämtad från <https://search-proquest-com.ezproxy.ub.gu.se/docview/614377644?accountid=11162> 2019-12-16.

Malmi, T. & Brown, D. (2008) *Management control systems as a package*. *Management Accounting Research*. Volume 19, Issue 4, December 2008. Hämtad från <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.ub.gu.se/science/article/pii/S1044500508000401> 2019-11-15.

SCB (2018). *Antalet fast anställda ökade med 99 000*. Hämtad från <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efteramne/arbetsmarknad/arbetskraftsundersokningar/arbetskraftsundersokningarna-aku/pong/statistiknyhet/arbetskraftsundersokningarna-aku-januari-2018/> 2019-11-10.

Shadare, O. A. & Hamed, T. A. (2009). *Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria*. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 16. Hämtad från [https://www.researchgate.net/publication/279897635\\_Influence\\_of\\_work\\_motivation\\_leadership\\_effectiveness\\_and\\_time\\_management\\_on\\_employees'\\_performance\\_in\\_some\\_selected\\_industries\\_in\\_Ibadan\\_Oyo\\_State\\_Nigeria](https://www.researchgate.net/publication/279897635_Influence_of_work_motivation_leadership_effectiveness_and_time_management_on_employees'_performance_in_some_selected_industries_in_Ibadan_Oyo_State_Nigeria) 2019-12-05.

Smith, V. & Neuwirth, E. B. (2009). *Temporary Help Agencies and the Making of a New Employment Practice*. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 23 Issue 1. Hämtad från <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/detail/detail?vid=0&sid=84068ecc-1304->

476f-80db-5307c6585c8c%40pdc-v-  
sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=37008003&db=buh  
2019-12-07.

Sobral, F., Chambel, M. J. & Castanheira, F. (2019). *Managing motivation in the contact center: The employment relationship of outsourcing and temporary agency workers*. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 357–381. Hämtad från <https://doi.org/10.1177/0143831X16648386> 2019-12-07.

Steers, R., Mowday, R. & Shapiro, D. (2004). *The future of work motivation theory*. *Academy of Management Review*, Vol. 29 (3), pp. 379-387. Hämtad från [https://www-jstor-org.ezproxy.ub.gu.se/stable/20159049?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.ezproxy.ub.gu.se/stable/20159049?seq=1#metadata_info_tab_contents) 2019-12-05.

Toms, S. & Biggs, D. (2014). *The psychological impact of agency worker utilisation*. *Employee Relations*. 36(6), 622-641. Hämtad från <https://www-emerald-com.ezproxy.ub.gu.se/insight/content/doi/10.1108/ER-05-2013-0058/full/html> 2019-12-07.

Van der Broeck, A., Lens, W., De Witte, H., & Van Coillie, H. (2012) *Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective*. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), pp.69-78. Hämtad från <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.ub.gu.se/science/article/pii/S0001879112001534> 2019-12-02.

Wegge, J. & Haslam, S. A. (2005) *Improving work motivation and performance in brainstorming groups: The effects of three group goal-setting strategies*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), 400-430. Hämtad från <https://www-tandfonline-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/full/10.1080/13594320500349961> 2019-12-11.

# Bilagor

## Bilaga 1

### Intervjuguide 1 - Inhyrd personal

1. Hur länge har du arbetat via bemanningsföretaget och hur länge har du via dem arbetat på X? Vad är dina arbetsuppgifter?
2. Arbetar du via bemanningsföretaget på några andra arbetsplatser också?
3. Hur mycket arbetar du i genomsnitt per vecka på X?
4. Har ni någon max/minimigräns för hur mycket ni får/ska arbeta per vecka?
5. Utför ni samma arbetsuppgifter som den direktanställda personalen?
6. Fick ni någon utbildning/introduktion vid start på X och upplevde du att detta hjälpte dig i ditt arbete? Kände du dig trygg i dina arbetsuppgifter? (p.g.a. utbildningen)
7. Vet du vad du ska göra varje dag när du kommer till X och vad som förväntas av dig?
8. Har ni några krav på hur mycket ni måste plocka per timme/dag? Eller har ni någon annan gränsdragning, kanske i form av maximalt antal felplock?
9. Har X något speciellt mål som förmedlas till er anställda, veckomål/månadsmål/kvartalsmål/årsmål/långsiktigt?
10. Känner du att dessa presenteras för er inhyrda och hur i så fall?
11. Vet du vad företagets övergripande mål är och vad i så fall?
12. Vad motiverar dig att göra ett bra arbete på X? (gör ledningen/X något för att skapa motivation? belöningsystem? sociala event, tävlingar, eller privata, vill göra ett bra jobb, bli belönad)
13. Vad har ni för regler och riktlinjer att förhålla er till?
14. Hur upplever du gemenskapen bland de anställda på X? Och bland all personal, inklusive er inhyrda?
15. Är det skillnad i klädsel hos inhyrd jämfört med en fastanställd person på företaget?
16. Anser du att det får några konsekvenser?
17. Gör företaget något för att skapa gemenskap som även ni är en del utav?  
(Det kan vara både på arbetsplatsen som exempelvis gemensamma frukostar, fikaraster etc. men även utanför arbetet såsom AWs)
18. Upplever du att ni har möjlighet att utvecklas och få utföra andra uppgifter? Känner du att ni har samma utvecklingsmöjligheter som de direktanställda?
19. Har du kontinuerlig kontakt med någon med chefsbefattning på X?

## Bilaga 2

### Intervjuguide 2 - Direktanställd personal

1. Vad heter du och hur gammal är du?
2. Hur länge har du arbetat på X och vad har du för anställning, fast eller deltid? (Om deltid, hur mycket arbetar du per vecka i genomsnitt?)
3. Vilka är dina arbetsuppgifter? Upplever du att ni direktanställda utför samma arbetsuppgifter som den inhyrda personalen?
4. Fick ni någon utbildning/introduktion vid start på X och upplevde du att detta hjälpte dig i ditt arbete? Kändes utbildning tillräcklig eller kände du att det behövdes ytterligare? Kände du dig trygg i att utföra dina arbetsuppgifter efter utbildningen?
5. Vet du vad du ska göra varje dag när du kommer till ditt arbete och vad som förväntas av dig varje dag?
6. Har ni några krav på hur mycket ni måste plocka per timme/dag? Eller mäts ni på någon annan gränsdragning, kanske i form av maximalt antal felplock?
7. Har företaget något speciellt mål som förmedlas till er anställda, veckomål/månadsmål/kvartalsmål/årsmål/långsiktigt?
8. Hur kommuniceras målen eller annan viktig information till er anställda?
9. Vet du vad företaget övergripande mål är? (om de har något omsättningsmål eller något som ska effektiviseras till exempel)
10. Vad motiverar dig att göra ett bra arbete på X?
11. Vad har ni för regler och riktlinjer att förhålla er till? Är det mycket/lite?
12. Hur upplever du gemenskapen bland er anställda på X? Och bland all personal, inklusive de inhyrda?
13. Upplever du att de finns några "grupperingar" eller märker man av att vissa är inhyrda och vissa är direktanställda?
14. Upplever du några svårigheter eller problem med att ha personal med olika anställningsformer/arbetsgivare?
15. Vad har ni för utvecklingsmöjligheter/möjlighet att utföra andra arbetsuppgifter/byta avdelning tex? Få andra tjänster?
16. Upplever du några skillnader i utvecklingsmöjligheter mellan er och den inhyrda personalen?
17. Har du kontinuerlig kontakt med någon med chefsbefattning på X? Till exempel personliga möten, uppföljning av resultat/prestation?