



Institutionen för Industriell Ekonomi
Blekinge Tekniska Högskola

Bemanning, rättvisa och motivation

**En studie av ett belöningsystems påverkan på upplevd
rättvisa och motivation hos inhyrd personal**

Jesper Alm

Emelie Christiansen

Jimmy Hedblom

Sammanfattning

Titel: Bemanning, rättvisa och motivation – en studie av ett belöningsystems påverkan på upplevd rättvisa och motivation hos inhyrd personal

Författare: Jesper Alm, Emelie Christiansen & Jimmy Hedblom

Handledare: Anders Wrenne

Institution: Institutionen för Industriell Ekonomi, Blekinge Tekniska Högskola

Kurs: Kandidatarbete i Företagsekonomi, 15 högskolepoäng

Syfte: Syftet med studien är att öka förståelsen kring huruvida ett företags egna belöningsystem inverkar på upplevd rättvisa och motivation hos inhyrd personal. Detta görs genom att undersöka dels vad som motiverar den inhyrda personalen samt huruvida exkluderingen från direkt bonusutbetalning inverkar på upplevd rättvisa och påverkan av en eventuell upplevd orättvisa på upplevd motivation. Frågeställningen som studien ämnar besvara är: Hur och varför påverkas upplevd rättvisa och motivation hos den inhyrda personal som inte får ta del av någon direkt finansiell bonus från kundföretaget?

Metod: Vi har använt en kvalitativ ansats vid genomförandet av studien. Studien har genomförts i ett företag. Empirin har samlats in genom djupintervjuer för att på så vis kunna ta del av intervjupersonernas åsikter, attityder och erfarenheter.

Slutsatser: Den inhyrda personalen upplever en procedurell samt en distributiv orättvisa kopplad till den finansiella bonusen. Dock upplevs ingen sammantagen organisatorisk orättvisa, vilket kan förklaras av att den inhyrda personalen sammantaget upplever sig rättvist behandlade på kundföretaget. Den upplevda motivationen påverkas inte av exkluderingen från den finansiella bonusen, vilket beror på att den inhyrda personalens behov kopplat till arbetet består av mängden arbete man har möjlighet att få. Motivationen påverkas av antal arbetspass och möjligheten att tjäna mer pengar genom fler pass.

Abstract

Title: Temporary agency workers, fairness and motivation – study in a reward system's impact on temporary workers' perceived fairness and motivation

Authors: Jesper Alm, Emelie Christiansen & Jimmy Hedblom

Supervisor: Anders Wrenne

Department: Department of Industrial Economics, Blekinge Institute of Technology

Course: Bachelor's thesis in Business Administration

Purpose: The purpose of this study is to increase understanding about what impact a reward system within an organization will have on the perceived fairness and motivation of temporary agency workers. The study aims to answer the question: How and why is the temporary agency workers' perceived fairness and motivation at work impacted by not receiving any direct financial bonus from the user company?

Method: We have conducted a qualitative approach and made the study within a chosen company suitable for our purpose. The data have been collected through in-depth interviews to be able to take part of the interview subjects' opinions, attitudes and experiences.

Results: The temporary agency workers experience a procedural and distributive injustice linked to the financial bonus. However, no overall organizational injustice is experienced, which can be explained by the fact that the temporary agency workers as a whole experience perceived fair treatment from the company. The perceived motivation is not affected by the exclusion from the financial bonus, due to the fact that the needs of the consultants associated with the work consist of the amount of work that is possible. The motivation is influenced by the number of shifts and the opportunity to earn more money through more shifts.

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.1.1 Belöningsystem	7
1.1.2 Bemanningsbranschen.....	8
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte	10
1.4 Frågeställning.....	10
2 Metod	11
2.1 Studiens metod.....	11
2.1.1 Val av teori	12
2.2 Datainsamlingsmetod.....	12
2.2.1 Studie av enskilda forskningsobjekt hos ett företag	12
2.2.2 Djupintervju.....	12
2.2.3 Val av företag	14
2.2.4 Val av respondenter.....	15
2.3 Studiens trovärdighet	16
2.3.1 Validitet	16
2.3.2 Reliabilitet	16
2.3.3 Generalisering.....	17
3 Teoretisk referensram	18
3.1 Belöningsystem	18
3.1.1 Differentierad belöning	18
3.1.2 Vinstdelningssystem.....	19
3.2 Rättvisa	19
3.2.1 Organisatorisk rättvisa.....	19
3.2.2 Samverkan mellan de tre rättvisekomponenterna	21
3.2.3 Inverkan av organisatorisk rättvisa och orättvisa.....	21
3.2.4 Belöningsystem kopplat till organisatorisk rättvisa	22
3.3 Motivation.....	22
3.3.1 Maslows behovshierarki.....	22
3.3.2 Kognitiv utvärderingsteori	24
3.3.3 Herzbergs tvåfaktorteori	24
4 Empiri	26

4.1 Företag X om sitt belöningsystem och dess syfte	26
4.2 Inledande frågor	26
4.3 Motivation.....	27
4.3.1 Ledningens roll kopplat till motivation	28
4.4 Rättvisa	29
4.5 Belöningsystem	31
4.5.1 Rättvisa och belöningsystem	31
4.5.2 Motivation och belöningsystem.....	32
4.6 Tillit och lojalitet.....	33
5 Analys.....	35
5.1 Rättvisa	35
5.1.1 Distributiv rättvisa.....	35
5.1.2 Procedurell rättvisa.....	36
5.1.3 Organisatorisk rättvisa.....	37
5.2 Motivation.....	38
5.2.1 Herzbergs tvåfaktorteori	39
5.2.2 Maslow – konsulternas behov kopplat till motivation	41
5.3 Negativa effekter.....	42
6 Slutsats	43
6.1 Slutsats och diskussion	43
6.2 Framtida forskning.....	44
Referenser	45
Bilagor	50
Bilaga 1. Intervjuguide konsult.....	50
Bilaga 2. Intervjuguide företag	51
Bilaga 3. Informationsbrev	52
Bilaga 4. Samtycke: deltagare.....	53

Figurförteckning

Figur 1 Maslows behovshierarki.....	23
Figur 2 Herzbergs tvåfaktorteori.....	25

1 Inledning

I detta kapitel kommer det först ges en bakgrund till nuvarande forskning inom valt område. Detta kommer sedan övergå till en problemdiskussion som slutligen kommer mynna ut i formulerandet av frågeställning samt syfte för studien.

1.1 Bakgrund

Medarbetarna inom ett företag kan utgöra en av företagets viktigaste tillgångar, eftersom medarbetarna kan bidra till att verksamheten framgångsrikt når sina uppsatta mål. Ur ett kortsiktigt perspektiv kan bland annat medarbetarnas prestationsnivå utgöra en konkurrensfördel, eftersom prestationsnivån både kan påverka produktionen, kundtillfredsställelsen och organisationens affärsmässiga prestation. Ur ett mer långsiktigt perspektiv kan en motiverad och kompetent medarbetare utgöra en konkurrensfördel som är svår att imitera för konkurrenterna (Brown 2010).

Att hantera sådan potentiellt viktig tillgång som medarbetarna utgör är ingen lätt uppgift för företagen, men att engagera medarbetarna kan vara ett kraftfullt verktyg för att företagen ska kunna behålla medarbetarna, minska frånvaron och öka produktivitet, lönsamhet och kundlojalitet. En engagerad medarbetare är någon som känner sig involverad, hängiven, passionerad och som även visar dessa känslor i sitt beteende på arbetet (Bhuvanaiah & Raya 2015). Vilket kan jämföras med hur institution Gallup beskriver en medarbetare som inte är engagerade som någon som kommer till arbetet för att döda tiden, med litet eller inget intresse för varken kunder, produktivitet eller lönsamhet (Gallup 2017). Att få medarbetarna engagerade kan således utgöra ett viktigt uppdrag för företagen, om de ska få medarbetarna att bidra till verksamhetens framgång.

En stabil inkomst är idag dock inte tillräckligt för att engagera medarbetarna, dagens medarbetare tar även hänsyn till andra aspekter, som till exempel att arbetsplatsen har fokus på personalens hälsa och välmående och inte enbart organisationens eget bästa (Ackerman 2014). En viktig faktor för att företagen ska kunna ta del av de konkurrensfördelar personalen kan tillföra kan därför enligt Tangen (2013) vara att det finns en bra arbetsmiljö inom företagen. Arbetsmiljön kan påverka medarbetarna psykiskt och även deras motivation till att arbeta (ibid.), vilket i sig spelar en viktig roll i medarbetarnas engagemang (Bhuvanaiah & Raya 2015). Att arbetsmiljön inom företagen är viktig stämmer även in på tvåfaktorteorin av Herzberg (1968), som tar upp arbetsmiljön som en av de grundläggande faktorerna för att man ska få personalen att arbeta. Enligt tvåfaktorteorin påverkas personalens motivation av hur de upplever att hygienfaktorn och motivationsfaktorn i arbetet uppfylls. Hygienfaktorn motiverar inte personalen enligt Herzberg (1968), utan utgör en grundläggande faktor för att man ska få personalen att arbeta, medan motivationsfaktorerna kan få personalen motiverad. Enligt Herzberg (1968) är motivationsfaktorerna, som till exempel erkännande, inte avgörande för att få personalen att arbeta, men han menar samtidigt att det är svårt för företagen att skapa en arbetsplats som motiverar medarbetarna om det brister i

motivationsfaktorerna (ibid.). För att medarbetarna ska bli motiverade, men även engagerade, krävs det således att arbetet tillfredsställer deras grundläggande behov, men även ger dem en psykisk tillfredsställelse (Bhuvanaiah & Raya 2015). Även Maslow (1943) menar i sin teori om behovshierarkin att vad som motiverar en person beror på vilka behov som denne har fått tillfredsställda. Maslow (1943) säger i sin teori att för att behov högre upp i hierarkin, exempelvis behov av feedback och uppskattning för prestationer, ska uppstå och motivera behöver först behov längre ner i hierarkin, exempelvis fysiologiska, uppfyllas.

1.1.1 Belöningsystem

För att locka till sig, behålla och motivera medarbetarna är det vanligt att företag använder sig av någon form av belöningsystem som ett verktyg, där incitament eller belöningar används i avsikt att förstärka ett önskvärt beteende, såsom att maximera prestation och/eller öka motivationen hos medarbetarna inom organisationen (Milne 2007 och Johanson & Skoog 2007, s. 123). Belöningsystem existerar normalt i företag vare sig det är medvetet eller omedvetet (Agwu 2013) och utgör ett styrverktyg som bygger på att arbetsgivaren utformar och genomför strategier för att belöna medarbetarna för deras prestationer (De Gieter och Hofmans, 2015). En belöning behöver inte nödvändigtvis bestå av finansiella medel, utan en belöning kan vara av både monetär och icke-monetär karaktär (Ax, Johansson & Kullvén 2013). En finansiell belöning består exempelvis av bonus och befordran medan icke-finansiella belöningar kan vara muntlig uppskattning från en överordnad eller förtroendet att själv välja arbetstider (Nilsson, Olve & Parment 2010, ss. 184-185). Att belöna medarbetarna för deras prestationer kan öka motivationen, visa på att hårt arbete ger utdelning (Agwu, 2013) och styra organisationen till att arbeta mot verksamhetens uppsatta mål (Ax, Johansson & Kullvén 2013). Belöningsystemet kan därmed fungera som en morot för medarbetarna (Agwu, 2013) och som ett styrmedel för organisationen (Ax, Johansson & Kullvén 2013) och på så vis skapa en arbetsmiljö som gynnar möjligheten att behålla medarbetarna samt få dem att arbeta i riktning med företagets mål.

För att ett belöningsystem ska fungera som ett effektivt styrverktyg behöver den på en grundläggande nivå uppnå två mål enligt Cropanzano, Bowen och Gilliland (2007). Dels måste den kunna motivera individuell prestation och dels måste den bevara gruppens sammanhållning. För att uppnå de grundläggande målen måste det finnas en distributiv och procedurell rättvisa i belöningsystemet, vilket uppstår när personalen ser fördelningen av utfallen som rättvis (ibid.). Tidigare studier som gjorts visar att belöningsystem som styrmedel både ger negativa och positiva effekter. Äldre studier från Deci och Ryan (1975) menar att belöningsystem är ett bra sätt att motivera anställda att göra ett bättre jobb. Medarbetare som har fått belöning för väl utförda arbeten är mer energiska och aktiva på sin arbetsplats jämfört med de som inte har belöning (ibid.). Pearce och Perry (1983) menar dock i sin studie att belöning kan fungera som ett sätt att motivera men likväl fungera som dess motsats. Om belöning på en arbetsplats sker på olika sätt kan medarbetarna uppleva orättvisa vilket kan leda till minskad motivation, prestation samt på sikt psykisk ohälsa (ibid.). Longenecker (1997) menar att man som arbetsgivare ska ha en tydlig länk mellan utfört arbete och belöning för att inte skapa dessa orättvisor för att på så sätt undvika de negativa effekterna som kan uppstå kring orättvisan. Herzberg (1968) säger också att inte all belöning påverkar motivationen hos individen och det är därför viktigt att som företag hitta rätt motivationsfaktorer för att motivera sin personal till att föra arbetet framåt.

1.1.2 Bemanningsbranschen

De senaste decennierna har anställningsformer och medarbetarstrukturen förändrats inom svenska företag. En del i detta är att bemanningsbranschen har vuxit mycket från början av 1990-talet fram till idag. 1993 trädde Lag (1993:440) om privat arbetsförmedling i kraft och gjorde det möjligt för bemanningsföretag att bedriva sin verksamhet då det blev tillåtet att hyra ut personal i vinstsyfte (Håkansson & Isidorsson 2016). Antalet anställda inom bemanningsbranschen har vuxit från 5000 år 1994 (ibid.) till 76300 år 2016 (Bemanningsföretagen 2016a). Bemanningföretagen (2016a) visar också i sin årsrapport för 2016 att bemanningen ökade med 2,6 % vilket är högre än ökningen i landets sysselsättningsgrad som under samma period ökade med 1,5 %. En förklaring till bemanningsbranschens framgång är att det under de senaste två decennierna har skett ett skifte inom många företag till att använda inhyrd personal för att dels minska lönekostnaden, öka flexibiliteten och för att få tillgång till expertis som inte finns att tillgå internt (Fisher, Wasserman, Wolf & Wears 2008, Mitlacher 2008).

Även om antalet anställda inom bemanningsbranschen har ökat mycket de senaste decennierna är det enbart 1,6 % av det totala antalet sysselsatta på arbetsmarknaden som är bemanningsanställda (Bemanningsföretagen 2016a). Dock varierar naturligtvis denna siffra mellan branscher, företag och över tidsperioder och säsonger. Bemanningbranschen har visat sig vara mycket känslig för konjunktursvängningar och påverkades exempelvis mycket under och efter krisen 2008 (Håkansson & Isidorsson 2016). Från 2008 till 2009 minskade antalet sysselsatta inom bemanningsbranschen med omkring 20 % för att sedan öka med 30 % till 2010 (SCB 2012). Dessa svängningar i kombination med att en bemanningsanställd får vara beredd på att flytta sig mellan olika företag kan sammantaget ge en känsla av otrygghet i anställningen. Det finns flertalet studier som visar på att upplevelsen av en otrygg anställning påverkar arbetsprestation och arbetsmotivation negativt (Sverke, Hellgren & Näswall 2002 och Reisel, Probst, Chia, Maloles & König 2010).

Inom bemanningsbranschen finns flertalet benämningar på de anställda som åker ut och utför det arbete som är beställt (Lindell 2017). I det företag vi har valt i vår studie har man valt att kalla den inhyrda personalen för konsulter. Det är också denna benämning som den inhyrda personalen har på sig själv (II). Vi kommer genom uppsatsen kalla den inhyrda personalen för bemanningspersonal eller konsult.

1.2 Problemdiskussion

Skiftet inom många företag har gjort att bemanningspersonal fått en allt större roll i företagets konkurrensfördelar. Detta eftersom även bemanningspersonal utgör en del av den totala arbetskraften som ur ett kortsiktigt och långsiktigt perspektiv kan skapa konkurrensfördelar för företagen (Brown 2010). Eftersom bemanningspersonalens arbete ofta är av tillfällig art utifrån företagets behov (Halbesleben & Clark 2010) är det främst ur ett kortsiktigt perspektiv bemanningspersonal kan skapa konkurrensfördelar för företagen. I ett kortsiktigt perspektiv kan prestationsnivån hos bemanningspersonalen utgöra en konkurrensfördel, eftersom prestationsnivån dels påverkar företagets produktion och kundtillfredsställelse, men även den affärsmässiga prestationen i slutänden (Brown 2010). Att bemanningspersonalen är motiverad likt de som är fast anställda borde därför ligga i företagets intresse.

För att motivera den anställda personalen är det som tidigare nämnt vanligt att företag använder sig av till exempel finansiella belöningar som bonus i avsikt att förstärka ett önskvärt beteende, såsom att maximera prestation och/eller öka motivationen hos medarbetarna inom organisationen (Milne 2007 och Johanson & Skoog 2007, s. 123), men när det kommer till bemanningspersonal är situationen annorlunda. Bemanningpersonalen är inte anställd hos kundföretaget, utan istället hos bemanningsföretaget som även betalar ut deras lön. Genom medlemskap i arbetsgivarorganisation Bemanningsföretagen blir de olika bemanningsföretagen bundna till att följa bemanningsavtalet (Arbetsdomstolen 2015). Enligt bemanningsavtalet § 4 mom 2 ska lönen hos bemanningspersonalen fastställas enligt GFL, vilket står för genomsnittligt förtjänstläge. GFL innebär att bemanningspersonalen ska erhålla en timlön som motsvarar den genomsnittliga lönen hos en grupp fast anställda på företaget som utför motsvarande arbetsuppgifter. När GFL beräknas ska dels fast lön inkluderas men även prestationslön, ackord, premielön, bonus samt provision (LO 2017).

Bemanningsavtalet reglerar med andra ord inte vilken timlön ska utgå till bemanningspersonalen, utan lönen blir helt beroende av kundföretagets villkor (Arbetsdomstolen 2015). Huvudregeln för vilken bonus som används vid beräkningen GFL är att man tittar på senast föregående kända mätperiod (LO 2017). Det enda och avgörande kriteriet för att en bonus ska räknas med i GFL är att bonusen har uppmätts och beräknas på en kortare tid än tre månader. Anledningen till denna begränsning är att det ska vara rättvist mot den personal som får ta del av bonusen (Bemanningsföretagen, 2016b). Detta innebär alltså att en bemanningsanställd kan få en indirekt bonus i sin lön beräknat på de senaste kända mätperiod, under förutsättningen att bonusen avser en kortare mätperiod än 3 månader. Om bonusen istället sträcker sig över en mätperiod på över 3 månader som till exempel vid en årlig bonus utifrån ett vinstandelssystem så går bemanningsanställda med andra ord miste om denna indirekta bonus i sin lön. Detta kan jämföras med de fast anställda som oavsett mätperiodens längd får ta del av bonus för det resultat de själva varit med och presterat.

Att bemanningspersonalen kan få ta del av den finansiella belöningen indirekt beroende på senaste kända mätperiod gör att det inte finns någon tydlig länk mellan utfört arbete och belöning för bemanningspersonalen. De positiva effekter som Deci och Ryan (1975) och Pearce och Perry (1983) beskriver bör därför inte kunna uppnås i och med att det saknas en länk mellan utfört arbete och den indirekta belöningen. Bemanningpersonalen bör därför inte motiveras till att göra ett bättre arbete på grund av kundföretagens finansiella belöning, utan skulle tvärtom kunna påverkas av de negativa effekterna som till exempel Longenecker (1997) beskriver. Eftersom det kan uppstå negativa effekter när företagen inte kan visa en tydlig länk mellan utfört arbete och belöning (ibid.). Även Pearce och Perrys (1983) beskrivning av de negativa effekterna med belöningsystemet skulle kunna påverka bemanningspersonalen då belöningsystemet används olika för olika grupper trots att dessa utför samma arbete.

Som motvikt till ovan beskrivna negativa effekter finns det även studier som tvärtom visar på att bemanningspersonal upplever större motivation än fast anställda som utför motsvarande arbetsuppgifter (Allan & Sienko 1998). Detta bland annat på grund av att de sätter större värde på sitt arbete och inte tar det för givet i lika stor utsträckning som fast anställda.

Ytterligare en faktor som kan vara orsak till den högre motivationen är att bemanningsanställda i större utsträckning är yngre personer i början på sin karriär (Håkansson, Isidorsson & Strauss-Raats 2013).

Den tidigare forskningen vi nämnt fokuserar främst på vilka effekter belöningsystemet direkt och indirekt kan ha på personalen som är anställd direkt hos företaget och inte på vilka effekter företagets belöningsystem kan ha på personalen som utgör bemanningspersonal. Det finns flera faktorer som skiljer personalen som är anställd direkt hos företaget och personalen som är inhyrd. Den främsta är att de olika grupperna har olika arbetsgivare, men det finns även andra faktorer som hur lönen förhandlas, vilken företagspolicy personalen följer och hur anställningstryggheten ser ut för de olika personalgrupperna.

Att bemanningsbranschen blir allt större i kombination med att medarbetarna utgör en allt viktigare tillgång för företagen samt att belöningsystem utgör ett vanligt förekommande styrverktyg skapar sammantaget ett behov av större kunskap kring hur dessa områden samverkar och påverkar varandra. Detta leder fram till syftet med studien.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att öka förståelsen kring huruvida ett företags egna belöningsystem inverkar på upplevd rättvisa och motivation hos inhyrd personal. Detta görs genom att undersöka dels vad som motiverar den inhyrda personalen samt huruvida exkluderingen från direkt bonusutbetalning inverkar på upplevd rättvisa och huruvida det i sin tur påverkar upplevd motivation.

1.4 Frågeställning

Hur och varför påverkas upplevd rättvisa och motivation hos den inhyrda personal som inte får ta del av någon direkt finansiell bonus från kundföretaget?

2 Metod

I metodavsnittet redogör vi för vilka vetenskapliga metoder som använts i studien. I redogörelsen tar vi dels upp hur vi gått tillväga vid insamling och analys av empiri, men även hur vi genomfört urval av företag, respondenter och teorier. Med hjälp av metodavsnittet hoppas vi att läsaren ska kunna följa vår undersökning, förstå hur slutsatsen underbyggs och få rätt förutsättningar för att kunna upprepa undersökningen för att nå fram till samma resultat. Metodkritik har vi valt att redovisa löpande i texten.

2.1 Studiens metod

När vi väl bestämt oss för att skriva uppsatsen kring ämnet belöningsystem, fann vi även ett intresse i att undersöka sambandet mellan bemanningspersonal och belöningsystem hos kundföretag. Intresset kom ursprungligen ifrån att två av oss hade tidigare erfarenheter av att arbeta som just inhyrda konsulter. Inför litteraturstudien valde vi att begränsa oss till direkt finansiell belöningar i form av bonus, efter att vi hade läst en dom i Arbetsdomstolen som rörde just en tvist om huruvida resultatbonusen hos ett kundföretag skulle ingå i bemanningspersonalens rörliga lönedel, enligt § 4 mom 2 bemanningsavtalet. Arbetsdomstolen fann i det specifika fallet att resultatbonusen inte skulle ingå i den rörliga delen av bemanningspersonalens lön (Arbetsdomstolen 2015). Därefter gjorde vi en litteraturstudie kopplat till finansiell belöning och bemanningspersonal och insåg då att forskningen kring vilka indirekta effekter ett sådant belöningsystem hos kundföretaget kunde ha på bemanningspersonalen var begränsad. Den tidigare forskningen kring vilka effekter som kunde uppstå på grund av belöningsystemet fokuserade främst på anställda inom företagen, vilket har sin naturliga förklaring i att bemanningspersonal har en annan arbetsgivare. Detta ledde oss till sist in på den nuvarande frågeställningen vilken vi har valt att jobba med på ett induktivt sätt, där vi utifrån en egen empiristudie riktad mot bemanningspersonal försöker förklara ett generellt fenomen utifrån några enskilda forskningsobjekts åsikter och upplevelser.

Inom samhällsforskningen finns det två dominerande metodansatser: kvalitativ och kvantitativ. Valet av metodansats är helt beroende av frågeställning, eftersom de båda ansatserna kan förklara och skapa förståelse för olika aspekter av samma fenomen. En kvantitativ ansats betonar översikt medan en kvalitativ ansats betonar insikt (Tjora 2012, s. 16, 19). I vår undersökning ledde det vetenskapliga problemet fram till valet av en kvalitativ ansats, vilken vi såg som den bäst lämpade för att både kunna arbeta med och lösa det specifika problemet. Valet grundades på att den kvalitativa ansatsen bygger på en närhet till forskningsobjekten, har ett tolkande paradigm och lägger vikten på förståelse (ibid. s. 16). Detta såg vi som avgörande faktorer eftersom vår empiristudie främst fokuserar på de enskilda forskningsobjektens åsikter och upplevelser.

2.1.1 Val av teori

Under studiens gång har vi främst använt oss av databaserna: Summon@BTH, Divaportal, Google Scholar och Business Source Complete när vi sökt efter relevanta artiklar. De sökord som vi använt oss av har en koppling till områdena fast anställda, bemanningspersonal, bemanning, belöningsystem, motivation och rättvisa och har var för sig eller i kombination varit användbara när vi sökt efter relevanta vetenskapliga artiklar för vår studie. I studiens teoriavsnitt presenterar vi de teorier vi valt att använda oss av i studien, vilka vi såg som nödvändiga för att förklara forskningsobjektets åsikter och upplevelser, men även för att få svar på frågeställningen.

2.2 Datainsamlingsmetod

Studien är utförd i ett företag som fortsättningsvis benämns Företag X av anonymitetsskäl. Företag X presenteras mer nedan under rubriken *Val av företag*. Datainsamling har skett genom djupintervjuer och nedan förklaras valet av detta tillvägagångssätt.

2.2.1 Studie av enskilda forskningsobjekt hos ett företag

Vi valde att genomföra vår empiristudie hos ett företag, då vi såg flera positiva aspekter som både kunde underlätta arbetet med det specifika problemet och leda till att vi i studien lättare kunde upptäcka mönster och samband mellan de olika forskningsobjekten. De positiva aspekterna vi här såg var dels att miljön inom företaget kunde representera verkligheten (Ejvegård 2009, s. 35) och att vi därmed inte behövde ta upp flera arbetsplatser för att få svar på vår frågeställning. Andra aspekter som vi såg som positiva var att det empiriska materialet enligt Alvehus (2013, s. 76) kan bli mer koncentrerat när man genomför studien inom endast ett företag och att man enligt Ejvegård (2009, s. 36) kan ta hänsyn till ett större antal variabler hos de specifika studieobjekten, men även få en större närhet till studieobjekten. Vi såg detta som betydande fördelar eftersom vi tror att närhet till studieobjekteten kan vara en avgörande faktor för att samla data kring deras åsikter och upplevelser, men även på grund av att vi tror att ett koncentrerat empiriskt material där möjligheten finns att ta hänsyn till fler variabler kan underlätta när vi försöker hitta både mönster och samband i studien.

2.2.2 Djupintervju

Eftersom vår undersökning bygger på data kring åsikter och erfarenheter kan djupintervjuer som datagenereringsmetod betraktas som den mest lämpliga för studien. Som metod bygger djupintervjuer enligt Spradley (1979 se Tjora, 2012, s. 82) på "ett fenomenologiskt perspektiv, där forskaren vill förstå respondenternas upplevelser samt hennes reflexioner".

I en djupintervju är det huvudsakliga målet normalt att skapa en situation där man kring några specifika teman kan föra ett relativt fritt samtal (Tjora 2012, s. 81). För att skapa en sådan situation har vi i djupintervjuerna valt att utgå från en intervjuguide (se *Bilaga 1*), där svaren på frågorna är öppna. Vilket låter respondenterna svara helt fritt (Ejvegård 2009, s. 51) och även låter respondenten få möjlighet att gå in på djupet i sina svar (Tjora 2012, s. 81). Utöver intervjuguiden har vi försökt att ställa icke-strukturerade frågor för att hålla samtalet relativt fritt inom temat, men även valt att följa Tjoras (2012, s. 21) förslag om att låta respondenten ibland avvika från det förvalda temat för att se om det leder in på teman eller förhållanden

som kunnat vara svåra att förutsäga inför undersökningen. I efterhand anser vi att det var klokt att låta respondenten ibland avvika från det förvalda temat eftersom det ledde in på förhållanden som var svåra att förutsäga inför undersökningen. Ett exempel är här hur respondenterna kommer in på temat arbetspass och hur arbetspassen inverkar på respondentens situation. Vilket kan betraktas som en av de avgörande faktorerna i den slutsats undersökningen fick.

Inför djupintervjuerna ställdes vi inför en problematik huruvida vi skulle spela in intervjuerna, föra anteckningar under intervjuerna eller efter intervjuerna. Att spela in intervjuerna eller föra anteckningar under intervjuerna kan enligt Ejvegård (2009, s. 51) hämma respondenterna till att bli mer försiktig i sina uttalanden, eftersom de är medveten om att uppgifterna spelas in/dokumenteras. Ejvegård menar därför att den som genomför intervjuerna måste föra anteckningar först efter intervjun för att undvika denna effekt, men säger samtidigt att detta skapar en annan problematik eftersom minnet hos den som genomför intervjuerna bleknar (ibid. s. 52). Vi valde slutligen att be respondenterna om tillåtelse att spela in intervjuerna, detta för att kunna få med allt material från intervjuerna som skulle kunna vara lämpligt i vår studie, men även för att alla inom gruppen skulle få möjlighet att höra respondenternas uttalanden. Samtliga respondenter gav sitt godkännande och utifrån vår samlade bild av samtliga intervjuer upplever vi inte att det uppstod någon hämmande effekt, eftersom respondenterna var väldigt öppna kring både vilka åsikter och erfarenheter de hade.

En annan fråga som väcktes inför intervjuerna var hur vi skulle genomföra själva intervjuerna. Enligt Tjora (2012, s. 81) kan en djupintervju bli relativt lång och det finns därför en risk att man tröttnar ut respondenten. Med bakgrund av ovanstående valde vi därför inför djupintervjun att följa Hydéns (2000 se Tjora, 2012, s. 83) rekommendation om att sätta en tidsram på ungefär en timme och istället ha fler intervjuer med samma respondent om behovet skulle finnas. Samtliga genomförda intervjuer höll tidsramen på en timma och behovet fanns således inte att ha fler intervjuer med samma respondent. Vi såg inte heller några tendenser till att respondenterna skulle vara uttröttade utan fick snarare intryck av att respondenterna upplevde att tiden gick snabbt, vilket kan vara resultatet av fri tillgång till kaffe.

För att disponera tiden väl i djupintervjuerna utgick vi från de tre faser som Tjora (2012) beskriver. Den första fasan är enligt Tjora (2012) uppvärmning och har som syfte att dels låta intervjuaren inhämta information om olika bakgrundsvariabler, men även att ge respondenten tid till att bli bekant med situationen innan fokus i intervjun flyttas in på teman som respondenten kan uppleva som mer personliga och känsliga. I intervjuguiden har vi utformat en uppvärmningsfas där vi valt att ta enkla och konkreta frågor först, som inte kräver så mycket eftertanke (se *Bilaga 1*). Den andra fasan och även den centrala delen i intervjun är enligt Tjora (2012) reflektion. I reflektionsfasen ville vi få respondenterna att fördjupa sig i temats olika delar och vårt tillvägagångssätt blev därför att försöka sekventiellt gå igenom respondenternas erfarenheter med hjälp olika reflektionsfrågor. Frågorna i intervjuguidens reflektionsfas (se *Bilaga 1*) blev därför på en mer personlig nivå. Den sista fasan handlar enligt Tjora (2012, s. 86) om avrundning och här är syftet att normalisera situationen. För att avrunda djupintervjuerna ställde vi i slutet av intervjun därför inga frågor på reflektionsnivå utan försökte istället skifta fokus till en mer allmän diskussion, där vi informerade närmare om hur studien kommer att gå vidare (avrundningsfasen finns inte med i intervjuguiden).

Överlag upplevde vi att denna disposition fungerade väl, även om det i intervjuguidens reflektionsfas ibland krävdes följdfrågor, förklaringar och omformuleringar för att bibehålla fokus i intervjuerna på respondenternas upplevelser och erfarenheter.

Syftet med djupintervjun blev i grunden att vi skulle få tillräcklig information för att kunna reflektera över den aktuella frågeställningen, men en viktig del i insamlingen av data blev att avgöra hur vi skulle förhålla oss till den data vi fick ut. Detta eftersom människan i ett socialt sammanhang enligt den interaktionistiska sociologin alltid yttrar sig mot bakgrund av hur de medvetet eller omedvetet föreställer sig att uttalandet kommer att inverka på den sociala situationen (Tjora 2012, s. 81, 83). Vad detta innebär är med andra ord att respondenten i en djupintervju kan medvetet eller omedvetet påverkas av vad den tror att vi som intervjuare vill ha för information. Mot denna bakgrund bestämde vi oss för att utforma frågorna i intervjuguiden så objektiva som möjligt och att vi som intervjuade skulle i största möjliga mån vara så neutrala som möjligt. Detta för att respondenten inte skulle kunna koppla frågorna till de åsikter och föreställningar som vi besitter. I efterhand visade det sig dock att det var svårt att vara helt objektiv när det kom till frågor som behövdes förklaras närmare eller omformuleras, då vi som intervjuare behövde anpassa frågan efter respondentens kunskaper. Vi ser därför en risk att förklaringarna och omformuleringarna kan ha speglat de åsikter och föreställningar som vi besitter och därför även en risk att respondenterna kan ha påverkats av vad den tror att vi som intervjuare vill ha för information. Huruvida respondenterna faktiskt har påverkats är svårt att säga, men vi har valt att ta denna risk i beaktan när vi i studien har analyserat det empiriska materialet.

I undersökningen har vi försökt ta i beaktan olika generella etiska principer som konfidentialitet, tillit, respekt och ömsesidighet. Vilka alla har en koppling till olika aspekter som präglar kontakten med respondenterna (Tjora, 2012, s. 29). Att ta i beaktan olika etiska principer såg vi som en självklarhet eftersom vår undersökning bryter sig in på respondenternas liv, men även eftersom resultaten från studien kommer att offentliggöras. För att kunna försäkra respondenten om att vi beaktar olika generella etiska principer, har vi valt att skriva ett informationsbrev med tillhörande samtycke (Se *Bilaga 3* och *Bilaga 4*). I informationsbrevet försäkras vi bland annat respondenten om att uppgifterna kommer behandlas konfidentiellt och att vi kan garantera anonymitet. För att hålla fast vid denna garanti om konfidentialitet och anonymitet har vi i uppsatsen valt att aidentifiera respondenterna och då inte heller lämna ut uppgifter om ort, ålder, yrke eller liknande (Ejvegård 2009, s. 53).

Att mäta motivation via djupintervjuer kan anses svårt då det är respondentens egna åsikter och värderingar som kommer fram och inte det faktiska utfallet, det vill säga hur påverkad blir bemanningspersonalen. Det vi vill undersöka är dock den upplevda motivationen, alltså hur motiverad känner sig bemanningspersonalen då en omotiverad person fortfarande kan göra ett bra arbete.

2.2.3 Val av företag

I valet av företag tog vi dels hänsyn till företagets storlek, sett till personal, på grund av att vi ville försäkra oss om att det fanns ett tillräckligt stort empiriskt material att tillgå. Andra aspekter vi tog hänsyn till var att företaget skulle ha ett befintligt belöningssystem med en

finansiell belöning i form av bonus och att företaget använde sig av inhyrda konsulter i större utsträckning. Det var här särskilt viktigt att företaget skulle stämma väl in på dessa mer specifika förutsättningar, eftersom företaget skulle illustrera ett fenomen kopplat till just finansiell belöning och inhyrda konsulter. Slutligen tog vi i valet även hänsyn till den geografiska placeringen av företaget, på grund av att det skulle vara praktiskt möjligt för oss att genomföra en studie med hjälp av djupintervjuer.

Valet av företag blev till slut ett företag som genom studien kommer benämnas som Företag X, på grund av att företaget önskar att vi eftersträvar konfidentialitet och anonymitet. Företag X är ett aktiebolag som har sitt huvudkontor i södra Sverige och som idag har en omsättning på cirka 7 miljarder kronor. På företag X finns idag drygt 2000 anställda och nästan lika många konsulter vilket gör dem till ett av de största företagen inom sin bransch. Anledningen till att de har så många konsulter beror till stor del på att det är ett företag där orderstorlekarna varierar och antalet ordrar likaså. Konsulter används både i produktionen som operatörer men även som ingenjörer för produktutveckling. Företag X:s verksamhet finns över hela världen och det är endast en del av verksamheten som ligger i Sverige. Inom Företag X:s verksamhet i Sverige finns bland annat en produktionsavdelning som stämmer väl in på de nämnda förutsättningarna. I produktionsavdelningen finns ett befintligt belöningsystem med en finansiell belöning och det arbetar både fast anställd personal och inhyrda konsulter. Vi tror därför att miljön inom produktionsavdelningen i företaget kan representera verkligheten, så som Ejvegård (2009, s. 35) beskriver det.

I efterhand har vi dock insett att valet av Företag X inte blev optimalt för studien. Detta på grund av att företag X använder sig av ett bemanningsföretag vars konsulter uteslutande består av människor som bedriver studier på högskola eller universitet. Anledningen till att vi ser detta som problematiskt är att valet av forskningsobjekt begränsades till en grupp vars livssituation dels är likvärdiga, men även innehåller faktorer som kan ha påverkat resultatet av vår studie.

2.2.4 Val av respondenter

En intervju kan innebära omfattande tidsarbete både på ett empiriskt och ett bearbetningsplan enligt Ejvegård (2009, s. 51). Vi såg därför valet av respondenter som viktigt för att minimera risken att behöva göra om intervjuerna eller genomföra helt nya intervjuer.

För att få en översiktlig bild av Företag X:s belöningsystem valde vi att genomföra en intervju med en representant från Företag X. Vi såg detta som nödvändigt eftersom den översiktliga bilden av Företag X:s belöningsystem skulle fungera som en form av bakgrund vid analysen av det empiriska materialet från övriga djupintervjuer. I valet av övriga respondenter valde vi att begränsa oss till inhyrda konsulter som hade minst sex månaders erfarenhet av att arbeta som konsult på Företag X. Detta val gjorde vi för att försäkra oss om att respondenterna har haft möjlighet att få både erfarenheter och upplevelser att reflektera över i djupintervjun. I efterhand inser vi dock en problematik med detta val eftersom sex månaders erfarenhet inte nödvändigtvis är tillräckligt för att hinna få både erfarenheter och upplevelser om man endast arbetar deltid.

Målet inför intervjuerna var att vi skulle genomföra minst sex djupintervjuer med inhyrda

konsulter. Anledningen till att vi i studien endast genomförde fem djupintervjuer med inhyrda konsulter och en med företagsrepresentanten, var på grund av att vi inte haft praktiska möjligheter att träffa flera respondenter. Detta beror dels på grund av lågt intresse från tillfrågade som bland annat uppgav att de inte hade möjlighet för tillfället, men även på grund av att det funnits en begränsning i tid när det gäller undersökningen. Av totalt elva tillfrågade konsulter fanns det ett intresse från sex konsulter, men då en av dessa fick förhinder genomfördes aldrig den sjätte intervjun.

Likt metodkritiken i valet av företag insåg vi i efterhand att valet av respondenter inte blev optimalt eftersom samtliga respondenter vi har använt arbetar via ett bemanningsföretag för studenter och är studenter själva och har därför inte konsultarbetet som sin huvudsakliga sysselsättning.

2.3 Studiens trovärdighet

För att bedöma kvaliteten i det vetenskapliga arbetet använder man enligt Tjora normalt tre kriterier: reliabilitet, validitet och generaliseringsbarhet (Tjora, 2012, s. 159).

2.3.1 Validitet

Validitet/giltighet handlar i grunden om huruvida svaren i vår undersökning kan betraktas som svaren på de frågeställningarna vi ställt (Tjora 2012, s. 162). Då empirin i vår studie består av djupintervjuer påverkas validiteten av huruvida rätt frågor ställdes under dessa intervjuer. Vi anser att frågorna som ställdes gav svar på det vi ville veta och gjorde det möjligt att svara på studiens frågeställning. Dock kunde fler frågor ha gett ett bredare empiriskt material som i sin tur gjort en djupare analys möjlig och därmed stärkt validiteten ytterligare.

2.3.2 Reliabilitet

När man bedömer reliabiliteten/tillförlitligheten i en studie tar man bland annat hänsyn till hur objektiv studien är. Inom den tolkande traditionen, vilket vår kvalitativa studie tillhör, har man kommit till insikt om att det inte går att vara helt objektiv (Tjora 2012, s. 159). Att vi besitter en viss förförståelse kan därför ses som en resurs som underlättar arbetet i studien, men även som en störning eftersom arbetet i studien kan påverkas av förförståelsen (ibid. s. 159-160). Vi har i efterhand insett att det är svårt att påstå att vi under undersökningen varit helt neutrala, men enligt Repstad (2007 se Tjora 2012, s. 160) behöver dock inte förförståelse utgöra ett problem så länge vi är öppna och kan justera vår förståelse (Tjora 2012, s. 160). Under undersökningens gång har vi ständigt försökt att redogöra för hur vi valt ut informationen, men även vad som bygger på våra egna analyser och vad som bygger på insamlade data. Detta för att för att det tydligt ska framgå hur förförståelsen har påverkat vår studie. En aspekt som kan förstärka studiens reliabilitet är att vi valt att spela in djupintervjuerna, detta eftersom vi kan göra direkta citat från intervjuerna.

För att slutligen testa reliabiliteten i studien kan man, enligt Tjora (2012, s. 162) ställa sig frågan om resultatet hade blivit det samma om någon annan hade genomfört samma studie. Vi

anser att om samma respondenter tillfrågats under samma förhållanden borde ett liknande resultat ha erhållits även om någon annan utfört studien.

2.3.3 Generalisering

Nackdelarna med att vi valt att använda en studie av detta slag är att miljön inom företaget inte kan representera verkligheten fullt ut, vilket skapar en problematik runt vilka slutsatser vi kan dra av undersökningen. Enligt Ejvegård (2009, s. 35) kan slutsatserna i vår studie därför snarare betraktas som indicier/antydningar, vars vetenskapliga värde stärks när andra forskningsmetoder bekräftar eller pekar i samma riktning. Att vi valt att låta miljön inom ett företag representera verkligheten innebär därmed begränsade möjligheter att genomföra empiriska generaliseringar (Alvehus 2013 s. 75). Generalisering försvåras även eftersom samtliga respondenter vi har använt arbetar via ett bemanningsföretag för studenter och är studenter själva och därför eventuellt inte kan representera hela bemanningsbranschen.

3 Teoretisk referensram

Detta kapitel avser att redogöra för de teoretiska ramar med hjälp av vilka empirin kommer analyseras. De områden som kommer beskrivas är belöningsystem, rättvisa och motivation kopplat till vad som är aktuellt för vår studie.

3.1 Belöningsystem

Belöningsystem kan bestå av finansiella belöningar och icke-finansiella belöningar. Inom de flesta organisationer finns idag någon kombination av dessa båda sätt att belöna anställda. Finansiella belöningar består exempelvis av bonus och befordran medan icke-finansiella belöningar kan vara muntlig uppskattning från en överordnad eller förtroendet att själv välja arbetstider (Nilsson, Olve & Parment 2010, ss. 184-185).

På en grundläggande nivå måste belöningsystemet uppnå två mål, dels måste den kunna motivera individuell prestation och dels måste den bevara gruppens sammanhållning (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007). Incitament eller belöningar används i avsikt att förstärka ett önskvärt beteende, såsom att maximera prestation och/eller öka motivationen hos medarbetarna inom organisationen. För att nå önskad effekt och för att fungera som ett styrverktyg behöver belöningsystemet vara väl förankrat i organisationens kultur och överensstämma med organisationens mål och visioner (Milne 2007 och Johanson & Skoog 2007, s. 123). Medarbetarna måste också kunna se ett samband mellan mål, belöning och hur deras egen prestation kan påverka dessa för att belöningen ska få önskad effekt (Nilsson, Olve & Parment 2010, ss. 184-185).

Vidare bör också beaktas att, framförallt finansiella belöningar, har en tillvänjande effekt. Det vill säga att om organisationen har en historia av att betala ut finansiella belöningar såsom bonus vänjer sig medarbetarna vid detta och förväntar sig att så ska ske. Detta kan exempelvis få effekten att medarbetarna avvaktar med att agera tills de får ett löfte om belöning. Risker är alltså att man skapar en kultur där medarbetarna utöver ordinarie lön förväntar sig belöning för allt de gör på arbetet (Nilsson, Olve & Parment 2010, ss. 184-185).

3.1.1 Differentierad belöning

Inom ett företag finns många olika personligheter och dessutom olika nivåer, befattningar och arbetsuppgifter. Detta gör att det ofta krävs ett belöningsystem som kan varieras och anpassas för att motivera så stor del av personalstyrkan som möjligt. Tidigare studier har kunnat påvisa att personer på olika positioner i företaget föredrar olika typer av belöningar. Åldern på de anställda kan också påverka hur viktig en viss typ av belöning är, som exempel kan nämnas att en anställd med högre ålder troligtvis lägger större vikt vid belöning kopplad till pensionen än en yngre anställd (Dubinsky, Anderson & Mehta 2000). Dessa individuella olikheter bör tas i beaktande eftersom hur viktig en belöning är för en enskild person kommer påverka dess prestation, motivation och agerande (De Gieter & Hofmans 2015).

3.1.2 Vinstdelningssystem

Ett vinstdelningssystem innebär att de anställda belönas när organisationen har gått med vinst och uppnått vissa mål genom att erhålla en kontantbelöning/bonus. En oro som ofta uttrycks angående vinstdelningssystem som belöning är att de enskilda anställda har svårt att se hur deras individuella prestation påverkar organisationens resultat. En möjlig lösning på detta, för att öka de anställdas känsla av kontroll och möjlighet att påverka, är en uppdelning av organisationen i olika avdelningar med egna mål och resultatmätning som styr vilken bonus som delas ut (Hoffman & Rogelberg 1998).

Det förekommer delade meningar om vilken effekt denna typ av gruppbelöning får. En fördel anses vara att det kan bidra till att skapa en miljö som främjar samarbete och en positiv laganda då de anställda strävar mot samma mål och då erhåller lika belöning. Nackdelen blir då istället att det kan skapa en känsla av orättvisa om någon eller några inom gruppen inte presterar fullt ut men ändå erhåller samma belöning (Hoffman & Rogelberg 1998).

3.2 Rättvisa

Människan är ett socialt djur som önskar att bli accepterad och värderad, men även att inte utnyttjas eller missunnas av beslutsfattare (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007). Människan vill helt enkelt bli behandlad rättvist, vilket även blir högst aktuellt på arbetsplatsen, där rättvisan kan vara just den nyckelfaktor som bidrar till att en medarbetare känner sig välkommen (Eib 2015). På arbetsplatsen önskar människan att både kollegor och arbetsgivare behandlar en rättvist (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007), men som medarbetare i en organisation kan man ställas inför ett socialt dilemma huruvida man kan lita på att ledningen i organisationen inte kommer att utnyttja en. Detta sociala dilemma kan motivera medarbetare till att söka ut information om rättvisa för att bilda sig en egen uppfattning.

3.2.1 Organisatorisk rättvisa

Rättvisa på arbetsplatsen kallas normalt organisatorisk rättvisa och bygger på hur medarbetarna ur ett moraliskt perspektiv känner att de blir behandlade och kan därför betraktas som en personlig utvärdering av ledningens etiska och moraliska ställningstaganden i sitt uppförande, enligt Cropanzano, Bowen och Gilliland (2007). Rättvisa kan ses som ett beskrivande begrepp som fångar in vad individer tror är rättvist och kan ur ett perspektiv betraktas som själva grunden i medarbetarnas relation till ledningen. Orättvisa kan också betraktas som ett frätande lösningsmedel som löser upp banden i relationen mellan medarbetare och ledningen, eftersom även en orättvis behandling signalerar vilket värde individen har för arbetsgivaren (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007).

Att det uppstår orättvisor är vanligt eftersom ledningen allt för ofta antar att endast förmånliga utfall har betydelse för rättvisan ur medarbetarnas perspektiv. Men ett förmånligt utfall behöver nödvändigtvis inte vara ett rättvist utfall. Ett förmånligt utfall har ett personligt värde, medans ett rättvist utfall har ett moraliskt värde (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007). Med andra ord är förmånliga utfall viktiga för medarbetarna, men även andra aspekter måste tas i beaktan när det kommer till organisatorisk rättvisa. Enligt Cropanzano, Bowen och Gilliland

(2007) finns det tre kärndimensioner som är viktiga när man definierar den organisatoriska rättvisan: distributiv rättvisa, procedurell rättvisa och interaktionell rättvisa.

3.2.1.1 Distributiv rättvisa

Distributiv rättvisa handlar i grunden om huruvida medarbetarna ser fördelningen av utfallen som rättvis. Ett utfall kan enligt en distributiv rättvisa vara rättvist om till exempel medarbetarna uppfattar att befordran går till den mest kvalificerade individen. Utfallet kan istället vara orättvist, om till exempel medarbetarna uppfattar att en befordran gått till en individ på grund av dennes politiska förhållande till ledningen. Inom den distributiva rättvisan finns det tre fördelningsregler: jämlikhet, equity och behov. Jämlikhet handlar om att utfallen fördelas lika till var och en och tenderar att bygga en gruppsammanhållning i organisation. Equity handlar om att utfallen fördelas till var och en utifrån de individuella bidragen och tenderar att ge individuella belöningar. Slutligen handlar behov om att utfallen fördelas till var och en utifrån de individuella behoven. De olika reglerna kan vara i konflikt med varandra, men kan även leda till distributiv rättvisa om de tillämpas på lämpligt sätt. En organisation behöver inte välja antingen eller, utan kan balansera genom att blanda de olika fördelningsreglerna (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007).

En inflytelserik form av distributiv rättvisa är enligt Cropanzano, Bowen och Gilliland (2007) equity theory av Adams. Equity theory bygger på att individen är intresserad av hur mycket individen får i förhållande till hur mycket individen bidrar. För att denna ekvation ska fylla någon funktion för individen måste den förankras mot någon form av standard, som individen kan använda som referenspunkt. En referenspunkt kan till exempel vara vad andra individer fått i relation till vad de bidragit med. En bra referenspunkt är vanligtvis en annan person som liknar individen, men inte nödvändigtvis eftersom de enskilda villkoren inte spelar någon roll. Enligt equity theory ska individens förhållande stämma överens med referenspunktens förhållande för att utfallen ska vara rättvisa. När förhållandena inte stämmer överens kan en individ känna sig orättvist behandlad och bli motiverade till att balansera ekvationen, genom att påverka hur mycket individen bidrar med till organisationen (Adams 1963). Med andra ord kan en individ uppleva att den blir orättvist behandlad om den får lika mycket som en annan, under förutsättningen att individen bidrar väsentligt mer till organisationen. Individen kan då enligt equity theory bli motiverade till att bidra mindre till organisationen för att balansera ekvationen.

3.2.1.2 Procedurell rättvisa

Den procedurella rättvisan kan betraktas som tilldelningsförfarandets lämplighet och handlar om själva förfarandet när utfallen fördelas och inte specifikt om själva utfallen (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007). Teorin om en procedurell rättvisa utvecklades ursprungligen av Thibaut and Walker (2002 se Ambrose, Seabright & Schminke 2002) som i sin studie demonstrerade att individer även tar hänsyn till huruvida förfarandet vid fördelningen av utfallen var rättvis. Principen bakom en procedurell rättvisa har sedan utvecklats av bland annat Leventhal som i sin forskning koncentrerar sig på hur människan använde sig av vissa rättvisprinciper för att avgöra huruvida förfarandet vid fördelningen av utfallen var rättvis i organisationen (Wagner & Moriarty 2002).

Tillsammans har Leventhal, Karuza och Fry (1980) upprättat några kärnattribut för den procedurella rättvisan. Enligt Leventhal, Karuza och Fry (1980) ska ett rättvist tilldelningsförfarande tillämpas konsekvent, så att alla medarbetare behandlas lika. Den ska vara opartisk, så att ingen utesluts för diskriminering. Den ska vara noggrann, så att besluten baseras på korrekt information. Den ska vara representativ för alla relevanta intressenter. Den ska vara korrigerbar och slutligen även förenlig med etiska normer (ibid.).

Tidigare forskning av Kim och Mauborgne (1998) har visat på att procedurell rättvisa inom en organisation kan leda till ett intellektuellt och känslomässigt erkännande hos medarbetarna, vilket gör att medarbetarna både kan bli engagerade och känna en större tillit för ledningen. Forskningen av Kim och Mauborgne visar dock också att en procedurell orättvisa inom en organisation kan leda till intellektuell och känslomässig ilska, vilket kan få medarbetarna att känna misstro och vrede mot ledningen.

3.2.1.3 Interaktionell rättvisa

Interaktionell rättvisa handlar i grunden om hur en person behandlar en annan (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007). För att det ska finnas en interaktionell rättvisa i en organisation måste två aspekter uppfyllas. Den första aspekten är informativ rättvisa, vilken handlar om att information ska fördelas på ett lämpligt sätt som både är sanningsenligt och som kan skapa en tillräcklig motiveringar bakom beslut. Den andra aspekten är interpersonell rättvisa, här handlar det om att behandla andra med respekt och värdighet (Brockner & Wiesenfeld 1996).

3.2.2 Samverkan mellan de tre rättvisekomponenterna

Att de tre rättvisekomponenterna var för sig kan fylla en värdefull uppgift för organisationen och medarbetarna framgår tydligt i ovanstående text, men det finns även bevis som tyder på att de olika komponenterna samverkar. Denna samverkan kan enligt Cropanzano, Bowen och Gilliland (2007) benämnas som "fair process effect" och bygger på att de olika negativa effekterna som kan uppstå kring orättvisa i viss grad kan mildras om åtminstone en av de olika rättvisekomponenterna upprätthålls. Vad detta egentligen innebär är att individer till exempel kan acceptera ett ogynnsamt utfall så länge som de anser att det finns en procedurell rättvisa i förfarandet eller att de behandlats interaktionellt rättvist. Denna teori stöds av bland annat Goldman (2003) som i sin studie fann att sannolikheten för att det skulle uppstå tvister kring rättvisa var störst när alla de tre rättvisekomponenterna var låga och att om någon av rättvisekomponenterna bedöms vara hög var sannolikheten för att de skulle uppstå tvister kring rättvisa relativt lägre.

3.2.3 Inverkan av organisatorisk rättvisa och orättvisa

Det finns ett betydande antal undersökningar som har undersökt just vilka konsekvenser en rättvis och en orättvis behandling kan få i en organisation. En organisatorisk rättvisa tenderar dels att göra det lättare för medarbetarna att både identifiera sig med organisation och trivas på arbetsplatsen (Eib 2015). Den tenderar även att förhindra de negativa effekterna kopplade till orättvisa och öka medarbetarnas förtroende för ledningen, enligt Brockner och Wiesenfeld (1996). Enligt Cropanzano, Bowen och Gilliland (2007) kan den organisatoriska rättvisan även öka engagemanget hos medarbetarna, förbättra medarbetarnas arbetsprestationer, öka kundnöjdhet och minska konflikter inom organisationen. Enligt Tyler och Blader (2003) kan en rättvis behandling i organisationen även sända ut signaler till medarbetarna om att de är

värderade medlemmar i organisationen, vilket i sin tur kan leda till att medarbetarna känner både en tillhörighet och stolthet i organisationen. Att medarbetarna känner tillhörighet och stolthet gör att organisationen blir en del av medarbetarnas eget självkoncept och medarbetarna kan därför känna sig motiverade till att arbeta hårdare för att se till att organisationen når framgång.

En organisatorisk orättvisa kan å andra sidan vara ogynnsamt för både medarbetarna och för organisationen, eftersom den undergräver både individens psykologiska behov och arbetsförhållandena. Organisatorisk orättvisa kan utlösa olika negativa känslor hos medarbetarna som till exempel sorg, förakt och ilska. Dessa känslor kan leda till beteenden hos medarbetarna som kan vara direkt skadliga för organisationen, som till exempel ökad frånvaro, minskat engagemang, sabotage (Ambrose, Seabright & Schminke 2002) eller vedergällningar (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007).

3.2.4 Belöningsystem kopplat till organisatorisk rättvisa

Som tidigare nämnts måste belöningsystemet på en grundläggande nivå uppnå två mål. Dels måste belöningsystemet kunna motivera till individuella prestationer, men det måste också kunna bevara gruppens sammanhållning (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007). Att uppnå belöningsystemets båda grundläggande mål samtidigt är svårt, men som tidigare nämnts finns det en möjlighet att uppnå en form organisatorisk rättvisa om medarbetarna upplever att det finns en distruktiv, procedurell eller interaktionell rättvisa. Detta blir även aktuellt när det gäller belöningsystemet. Om medarbetarna upplever att organisationen upprätthåller en distruktiv, procedurell och interaktionell rättvisa, kan de negativa effekterna av ett ogynnsamt utfall i ett belöningsystem reduceras. Medarbetarna får därmed en större förståelse för att utfallen inte alltid kommer att gå deras väg, om de upplever en organisatorisk rättvisa i belöningsystemet.

3.3 Motivation

När Herzberg år 1968 beskrev motivation jämförde han det med att sparka på en hund. Herzberg (1968) menade att om han sparkade på en hund framifrån eller bakifrån så flyttade sig hunden. För att hunden skulle flytta på sig igen så var han tvungen att sparka ytterligare fler gånger. Likadant menar Herzberg (1968) fungerar på människor. Man kan ge belöningar eller påtryckningar för att försöka motivera en person, men för att personen sedan ska göra det igen måste man ge fler. Det är inte förrän personen själv gör saker av egen fri vilja som man kan säga att motivation finns (ibid.).

3.3.1 Maslows behovshierarki

Psykologen Abraham Maslow publicerade sin teori om behovshierarkin 1943 och presenterade då fem kategorier av behov och dess inbördes relation se *Figur 1*. Maslow menade att för att ett behov högre upp i hierarkin ska framträda behöver de föregående behoven först tillfredsställas (Maslow 1943). Längst ner i hierarkin, och därmed de behov som först behöver tillfredsställas, återfinns de *fysiologiska behoven*. Till dessa räknar Maslow (1943) kroppsliga behov såsom luft, mat, vatten och sömn. *Trygghetsbehov*, eller ibland benämnt som *säkerhetsbehov*, syftar på behovet att ha tak över huvudet, pengar och vara utom fara för fysiskt våld. Näst kommer *behov av kärlek och gemenskap*, det vill säga familj,

vänner och behovet att höra till ett sammanhang. *Självhävdsbehov* syftar på behov av en stabil självrespekt eller självkänsla. Denna självrespekt kommer dels från prestationsförmåga, oberoende och frihet och dels av respekt från andra, uppskattning för prestationer och feedback (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal 2014, s. 175). Självrespekten leder till ett starkt självförtroende, en känsla av värde, berättigande och att vara behövd. Det sista behovet benämner Maslow (1943) som *självförverkligande*, det vill säga utveckla sin fulla potential och bli allt det som man kan bli.



Figur 1 Maslows behovshierarki. Källa: Lindkvist, Bakka & Fivelsdal 2014, delvis omarbetad.

Maslow (1943) säger att motivation kommer ur att människan vill uppfylla dessa behov. När ett behov är uppfyllt fungerar det inte längre som en motivator och nästa behov i hierarkin framträder. Ett behov behöver dock inte vara uppfyllt till 100% för att nästa behov ska framträda, det handlar om en mer gradvis övergång. Hur viktigt ett behov är och hur mycket det behöver uppfyllas är individuellt och varierar från människa till människa (ibid.). Generellt kan dock sägas att hur mycket ett behov är uppfyllt procentuellt hos en människa tenderar att vara högre längre ner i hierarkin och lägre högre upp, samt att ju större procent av ett behov som personen upplever tillgodosett desto viktigare blir behov högre upp i hierarkin (ibid.).

För att koppla Maslows teori om behovshierarkin till management, ledarskap och styrning skulle man, på ett något förenklat sätt, kunna säga att ledningen kan använda detta tankesätt för att skapa motiverade medarbetare genom att tillhandahålla möjligheten att tillfredsställa ovan nämnda behov (O'Connor & Yballe 2007). Det vill säga istället för att tänka på styrningsverktyg såsom belöningsystem som en möjlig morot eller piska se det som en möjlighet att ge medarbetarna möjlighet att växa och utvecklas i enlighet med Maslows ovan illustrerade pyramid (se *Figur 1*).

3.3.2 Kognitiv utvärderingsteori

I kognitiv utvärderingsteori lägger man fokus på de yttre och inre motivationsfaktorerna hos en person (Cascio, Deci & Krusell 1975). Inom denna teori utgår man från att människan finner inre motivation genom att känna sig kompetent, självgående och att man får vara med och bestämma (ibid.). Cascio, Deci och Krusell (1975) menar att denna teori kan bevisa att belöningar som kommer från andra än en själv kan påverka hur den inre motivationen påverkas kompetensmässigt och sättet man väljer att se på sig själv och sin prestation.

Yttre belöningar menar Cascio, Deci och Krusell (1975) kan få omvänd påverkan hos medarbetaren. Denne kan känna att fokus går från den inre motivationen och kompetensen och läggs på företagets egna intresse och inte på en själv. Detta bidrar till en sämre inre motivation hos medarbetaren (Cascio, Deci & Krusell 1975). Cascio, Deci och Krusell (1975) menar att man därför ska fokusera på att ge feedback och belöningar som på ett positivt sätt påverkar den inre motivationen. En person kommer känna mer inre motivation och denne kan vara mer självbestämmande och få känna att den kompetens man har är till nytta för företaget, på så sätt menar Cascio, Deci och Krusell (1975) att man får medarbetarna att känna sig mer delaktiga i företaget än bara som en i mängden.

Kognitiv utvärderingsteori visar på att förutsägbar belöning, det vill säga det som medarbetaren redan vet om, ger en negativ påverkan på den inre motivationen eftersom man som medarbetare kan känna stress (Deci & Ryan 2000). Detta gäller inte bara för belöning utan andra aspekter så som deadlines och feedback. Den inre motivationen behöver inte alltid motiveras genom extra belöningar av utförda arbeten utan Deci och Ryan (2000) menar att själva arbetsuppgiften kan vara positiv för den inre motivationen.

3.3.3 Herzbergs tvåfaktorteori

Herzberg (1968) har utformat sin tvåfaktorteori utifrån att all belöning eller feedback påverkar motivationen lika mycket. I tvåfaktorteorin beskrivs det även att all belöning och feedback kan påverka varandra, det vill säga att den ena kan skapa problem som de andra belöningarna inte kan väga upp (Herzberg 1968).

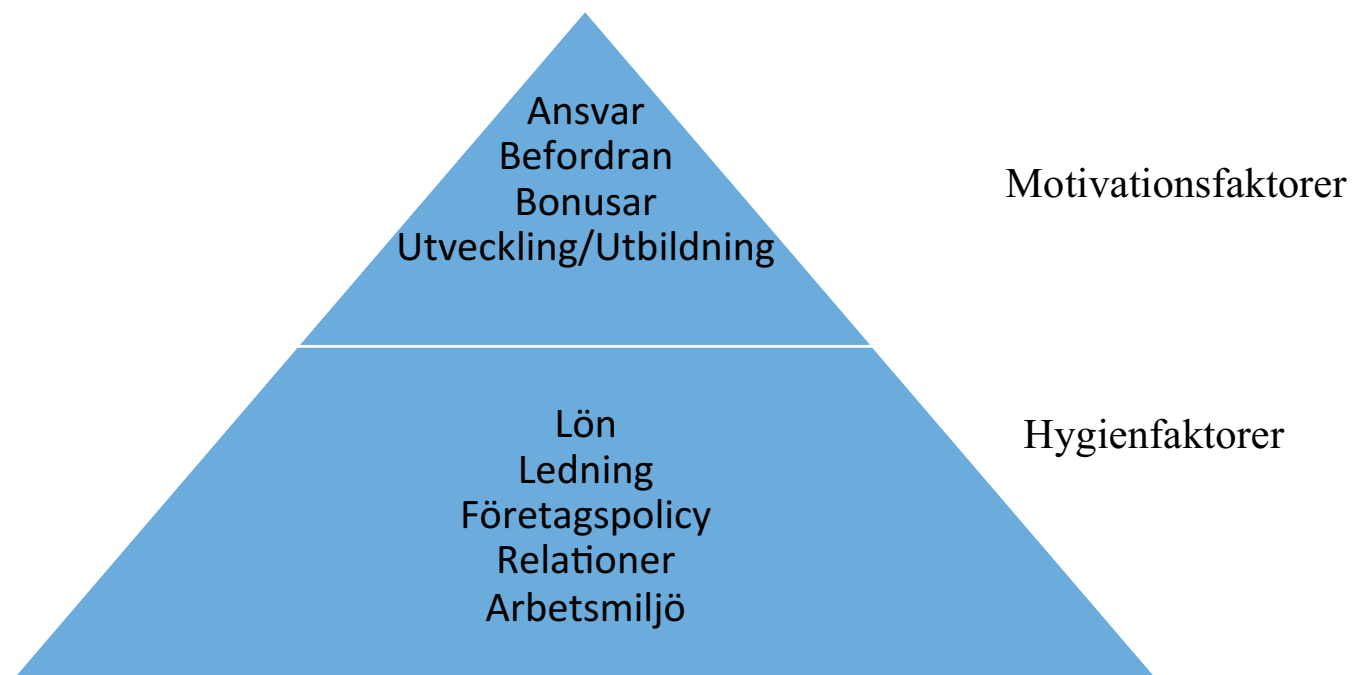
I tvåfaktorteorin räknas inte heller all feedback och belöning som motiverande för medarbetarna (Herzberg 1968). Herzberg (1968) menar att det finns två olika faktorer som gör att en medarbetare ska fungera (se *Figur 2*). Den första är hygienfaktorn. Detta är till för att medarbetaren ska vara nöjd. Detta motiverar inte arbetarna utan är grundläggande för att man ska få sina arbetare att arbeta (Herzberg 1968). Hygienfaktorer är lönen som är den stora anledningen av arbete, ledningen bestående av chefer och styrelser, företagspolicy, relationen med sina medarbetare och med sina chefer och hur miljön på arbetsplatsen ser ut. Dessa är grundläggande för att man ska vilja arbeta på en arbetsplats (Herzberg 1968). Detta kan av gemeneman inte heller tolkas som belöning eftersom de flesta anser detta som grunden till att man stannar på en arbetsplats.

Den andra faktorn är motivationsfaktorn och det är här Herzberg (1968) menar att medarbetare blir motiverade. Det är dessa faktorer som gör att en medarbetare vill ta mer ansvar och arbeta, det som Herzberg (1968) kallar motivation. Dessa faktorer är att man

känner att man presterar och får arbeta på ett sätt som tar en framåt, vilka arbetsuppgifter man har, att man får ett erkännande när man gör något bra, att man får ta mer ansvar som medarbetare och att man som medarbetare kan få befordran (Herzberg 1968).

Likt det Deci och Ryan (2000) pratar om i sin artikel så kan arbetsuppgiften påverka den inre motivationen. I tvåfaktorteorin menar Herzberg (1968) att arbetsuppgifterna har en stor betydelse i motivationen för medarbetarna eftersom det är i detta som personen kommer arbeta med för en lång tid. Det finns flera olika arbetsuppgifter på ett företag och det som inte passar den ena passar den andra. Därför är det viktigt som arbetsgivare att hitta rätt arbetsuppgift till rätt person för att kunna motivera sina anställda till att arbeta mot de uppställda målen. Herzberg (1968) påpekar också att det inte är vad man arbetar med utan att man får vara med och bestämma och känna att man för arbetet framåt som gör att arbetsuppgiften är mer passande.

Hygienfaktorerna ska finnas där för att från början skapa en bra arbetsplats för medarbetarna. Fallerar ett företag på hygienfaktorerna så kan motivationsfaktorerna väga upp till en viss grad, men det kommer fortfarande finnas ett missnöje på arbetsplatsen. Om det brister i motivationsfaktorerna så skapar det inte större problem men det är svårt för företaget att skapa en arbetsplats som motiverar arbetarna (Herzberg 1968).



Figur 2 Herzbergs tvåfaktorteori

4 Empiri

Empiriredovisningen inleds med en beskrivning av Företag X:s finansiella belöning. Därefter redovisas resultatet av intervjuerna utefter de teman som frågorna under intervjuerna grundats i, det vill säga inledande frågor, motivation, rättvisa, belöningsystem samt tillit och lojalitet. Då intervjupersonerna har lovats anonymitet kommer dessa benämnas intervjuperson I1, I2, I3, I4 samt I5.

4.1 Företag X om sitt belöningsystem och dess syfte

På Företag X delas finansiell belöning ut till de anställda i form av årlig bonus. Det är enbart företagets anställda som får ta del av bonusarna och ingen bonus går till konsulterna. Företag X menar att det hade varit svårt att dela ut en bonus till konsulterna eftersom de hyrs in efter behov och inte arbetar full tid. Det blir lättare och mer försvarbart att dela ut bonusar till de anställda och inte till konsulterna.

Företag X delar enbart ut bonusar vid ett positivt resultat och när man har uppnått de mål som man har satt upp. De menar att det inte är försvarbart inför aktieägarna att dela ut bonusar när man visar ett negativt resultat. Företag X menar att bonusen inte är tänkt som en motivator utan mer som ett tack för ett bra arbete och att visa uppskattning. De tror dock själva att motivationen hos de anställda ökar om man får en belöning för ett hårdare arbete. Företag X ser det dock som en möjlighet att titta mer på ett möjligt bonussystem för konsulter om detta skulle ha en positiv effekt på företagets resultat, men det är inget som finns idag.

4.2 Inledande frågor

Intervjuerna inleddes med att fråga intervjupersonerna allmänt om hur länge de arbetat på Företag X, huruvida de har tidigare erfarenhet av att arbeta som konsulter samt hur de upplever det att arbeta på Företag X i allmänhet. I1 samt I3 uppger att de arbetat som konsult på Företag X i ungefär ett halvår, I2 i 1 år samt I4 i 2 år. I2 samt I3 uppger att de inte har arbetat som konsulter tidigare medan I1 samt I4 har viss tidigare erfarenhet av andra liknande uppdrag.

Samtliga intervjupersoner anser på det stora hela att Företag X är en bra arbetsplats att vara på. Negativa aspekter som dock nämns är exempelvis att I1 anser att arbetspassen ibland bokas väldigt nära inpå passet. I2 tar också upp att felaktiga produktionsprognoser gör att konsulterna tror att det kommer finnas arbete, men sen tas detta tillbaka igen när prognosen inte stämmer.

4.3 Motivation

Efter de inledande frågorna togs ämnet motivation upp och hur de intervjuade ser på begreppet motivation i allmänhet. I1, I3 samt I4 anser att motivation är en drivkraft som får en att vilja göra något, exempelvis utföra ett arbete. I2 beskriver att motivation för hen är kopplat till viljan att känna en bra självkänsla.

”Jag blir motiverad till att göra ett bra arbete på grund av att jag då känner att jag har gjort något bra och att jag inte har något som tynger ner min självkänsla.” (I2)

Motivation kopplat till arbetet anser intervjupersonerna i deras fall är kopplat till pengar.

”Försöker leva efter livsfilosofin att man försöker göra så gott man kan. Det är positivt att göra sitt bästa hela tiden och att man kan utvecklas genom det. Det utvecklar en och det är det jag är ute efter. På Företag X finns det kanske inte så stor utveckling för mig som individ men det betalar min hyra.” (I1)

”Pengar är anledningen till att jag behöver ett jobb. Eftersom jag har egen lägenhet och inte överlever på studiebidraget så arbetar jag för att få in extra pengar.” (I5)

Framförallt motiverar möjligheten till fler arbetspass. Mer arbete genom fler arbetspass ger mer pengar och motiverar på så vis.

”Jag vill att ledningen ska uppmärksamma mig och ge mig flera pass. Jag menar här att det finns en chans att ledningen ger mig fler pass om jag genomför arbetet väl. Möjligheten att få flera pass motiverar mig därför till att genomföra arbetet väl.” (I2)

I2 menar att i och med att hen är anställd som konsult med fast timlön är det framförallt antal arbetspass som motiverar eftersom det exempelvis inte är möjligt med en befordran inom Företag X.

I1 menar att möjligheten till fler arbetspass om man arbetar hårt var större tidigare då man hade ett system med gruppleddare som uppmärksammade detta.

”När vi hade gruppleddare så fick den som arbetade hårt jobba ofta. Sedan vi bytte till nytt system utan gruppleddare så har inte den motivationen funnits där.” (I1)

I1 samt I3 nämner också att möjligheten till en anställning inom Företag X fungerar som en motivator.

”Företag X är ett bra exempel på motivation då jag läser till civilingenjör och det är inte omöjligt att jag har med Företag X att göra när jag är klar och därför är

det en fördel att ha haft med dem att göra innan. Det var också en anledning till att jag sökte jobbet även om det i arbetsbeskrivningen inte stod vilket företag även om det var uppenbart. Jag har det som morot eller motivation.” (I1)

”På just Företag X så är även möjligheten till ett arbete i framtiden en motivation. Eftersom jag pluggar till ingenjör så kan detta jobbet vara en väg in dit och om jag får bra referenser från produktionen så kanske det blir lättare att komma in på huvudkontoret och arbeta med att utveckla nya produkter.” (I3)

4.3.1 Ledningens roll kopplat till motivation

Intervjupersonerna tillfrågades också om vilken roll ledningen på Företag X har i deras möjlighet att känna motivation i arbetet och vad ledningen eventuellt gör för att motivera. Samtliga intervjupersoner ansåg att inget eller lite av deras motivation var kopplat till ledningen och deras agerande.

”Den enda motivation vi får från Företag X är ”Ja det blir mer jobb snart”. Det finns en mängd jobb att göra och när jag är klar med den så kan man börja på morgondagen. Tycker inte det finns någon inbyggd motivation på Företag X för att arbeta mer effektivt.” (I1)

”Jag upplever väl inte direkt att ledningen i produktionen gör något som ska få mig att bli extra motiverad. Det är bemanningsföretaget som betalar ut min lön och jag får inget extra för om jag arbetar hårdare än de andra. Inte heller tycker jag att de gör något speciellt för att vi ska arbeta hårdare. Vi får en klapp på axeln om vi gör något bra men inte mer än så.” (I3)

I2 anser att olika personer inom ledningen agerar på olika sätt och att visst agerande till och med kan sänka hens motivation och arbetsprestation.

”Jag upplever att vissa i ledningen visar sin uppmärksamhet genom att kallprata lite med mig, medan andra i ledningen inte gör det utan istället helt fokuserar på arbetet. Jag känner att den personliga kontakten jag får med vissa i arbetsledningen gör att det känns roligare att vara på arbetet och även att det blir lättare att göra ett bättre arbete. Jag upplever att de i ledningen som bara fokuserar på arbetet endast ser resultaten och inte människan bakom resultaten, jag upplever att det kan bygga upp en irritation inom mig när de endast frågar konstant hur det går. Jag känner att det kan bygga upp stress och sinka mitt arbete.” (I2)

I4 tar upp antal arbetspass som motivator och ledningens roll i detta.

”Det är inget jag har tänkt på. De säger väldigt sällan till oss när vi gör något bra men har en tendens till att hänga över oss när vi ligger efter prognosen. Men om vi arbetar hårdare finns det möjlighet till att bli inbokad på fler pass och det

är ledningen som sköter det så man kan väl säga att det är en motivation i sig.”
(I4)

4.4 Rättvisa

På frågan om intervjupersonerna upplever att de anställda inom produktionen, konsulter samt fast anställda, behandlas lika svarar samtliga att de inte upplevt någon större skillnad.

”Jag tycker inte att det finns någon nämnvärd skillnad på hur konsulter och fasta behandlas. Alla behandlas på ett korrekt sätt. [...] Jag har hört att konsulter har behandlats olika jämfört med fast anställda men inget jag har märkt själv, men det kan absolut finnas.” (I1)

”Har inte upplevt att någon blir behandlad på något annat sätt av ledningen. Vad jag kan uppleva är väl i så fall att cheferna enklare säger till konsulter att skärpa sig när det kanske blir för högljutt än om det blir högljutt av de anställda.” (I3)

”Jag anser att det är en rättvis arbetsplats, jag har inte upplevt att någon behandlas orättvist eller på ett felaktigt sätt.” (I4)

Dock anser intervjupersonerna att det finns skillnader mellan att vara fast anställd och inhyrd konsult på Företag X. Det som framkommer här är framförallt vilken typ av arbetsuppgifter man får utföra och fördelningen av dessa.

”Rent arbetsmässigt kan det vara en liten skillnad då vi konsulter ofta får utföra det arbetet som klassas som mindre roligt att göra till exempel packa olika små produkter. Men som konsult kommer man in och arbetar 2-4 gånger i veckan vilket gör det mindre tråkigt och jag kan förstå att de anställda väljer att ta de lite ”roligare” jobben.” (I4)

”De anställda tar ofta de ”lättare” arbetsuppgifterna och lämnar kvar/över de mer ”tråkiga” och ”tyngre” arbetsuppgifterna till konsulterna.” (I2)

”Arbetsfördelningen mellan anställda och konsulter tycker jag är bra och jämn. Visst kan man tycka att konsulterna får de tyngre arbetena och lite mer skitjobb men det tillhör väl yrkeslivet lite. Jag kan känna lite att vi konsulter arbetar lite hårdare än de anställda för att visa vad vi går för.” (I3)

Denna fördelning upplevs dock inte enbart som negativ av intervjupersonerna.

”Det finns exempel på det. Det finns inte många som behöver göra re-work. Det får konsulterna göra. Vad gäller de stora tunga orderna får konsulterna göra det oftast eftersom de fasta inte vet hur man gör det. Men det brukar vara så att skitjobben kommer till konsulterna. Men jag tycker de tyngre jobben är roligare.”
(I1)

”Som konsult får vi även ta de lite tyngre jobben med större och mer tidskrävande produkter. Men det tycker jag bara är roligt. Ofta är det så att de anställda inte vet hur man gör.” (I4)

En annan skillnad som kommer upp gällande fast anställda kontra konsulter är information och möjligheten att ta del av sådan.

”Viss information fördelas endast direkt till de som är anställda på Företag X och konsulterna får sedan ta del av viss information i sin tur när de pratar med anställda på Företag X. [...] Jag upplever att detta utgör ett problem, då jag ibland inte får ta del av viktig information om hur man ändrat planeringen eller liknande.” (I2)

”Det kan vara så att viss information som skulle kunna vara viktig för oss konsulter att veta inte alltid kommer ut till oss utan stannar på de möten som de fast anställda går på tillsammans med ledningen. De konsulter som är där för dagen får oftast vara med på mötena också men de som inte arbetar den dagen har svårt att ta del av den informationen. [...] Därför har de anställda kanske det lättare eftersom de alltid vet vad som gäller medan om man inte arbetat på två veckor så kan flera olika uppdateringar i produktionen gjorts.” (I3)

På temat rättvisa tillfrågades de intervjuade också om deras upplevelser kring ledningens syn på konsulter kontra fast anställda och huruvida de känner sig annorlunda värderade än de fast anställda.

”Nä det tycker jag inte, kan kännas tvärtom eftersom vi ofta arbetar hårdare vilket uppskattas mer av ledningen vilket leder till att vi blir omtyckta. Vi kan ta hand om stora ordrar snabbt vilket gör att vi blir inringda ofta när det behövs.” (I1)

I3 kommer också in på ansvar och att det till och med upplevs som att konsulterna får ta större ansvar än de fast anställda.

”Jag känner ibland att som konsult får jag ta mer ansvar än en anställd. Detta då jag ofta får ta ordrar som är på express, alltså att de måste göras klart snabbt och det vet ledningen att konsulterna gör och inte de anställda. Jag får ofta ta eget ansvar att hitta information medan de anställda bara behöver gå på mötena. Jag måste sköta mig på ett helt annat sätt på arbetsplatsen än vad en anställd måste eftersom Företag X kan säga tack och hej till mig på plats och aldrig mer ta dit mig jämfört med en anställd som de har svårare att göra sig av med.” (I3)

4.5 Belöningsystem

Under temat belöningsystem tillfrågades intervjupersonerna om huruvida de får någon form av belöning från Företag X. Här framkom att konsulterna får ta del av de frukostar som serveras på Företag X samt fika när något särskilt firas, men att det i övrigt inte förekommer någon belöning. De fast anställda får dock, som beskrivits tidigare, en bonus utbetald då vissa produktionsmål uppnåts. Under intervjuerna framkom att konsulterna är medvetna om att de fast anställda får bonus.

”Nej man får inte någon form av belöning, oavsett om man hjälper till extra eller gör ett bra jobb. Jag känner litegrann att man gör det för ingenting, men samtidigt gör jag det för att jag ska kunna få extra pass. Så passen blir den belöningen man får.” (I2)

”Nej jag har inte fått någon typ av belöning. Vi får varje morgon frukost av Företag X men det känns väl mer som ett ”måste” från Företag X:s sida, hade varit konstigt om det enbart var för anställda. [...] Men jag har inte fått någon belöning i form av bonus eller något annat av värde.” (I3)

”Nej, ingen ersättning av något slag. Jag vet att de anställda får bonusar om produktionen arbetar på bra och uppfyller de mål som är uppsatta, men som konsult får jag inte ta del av den. Vi får ta del av fredagsfikan och ”belöningar” som kaka vid speciella tillfällen.” (I4)

4.5.1 Rättvisa och belöningsystem

Intervjupersonernas upplevelser kring rättvisan i att de fast anställda får belöning i form av bonus skiljer sig något åt. I huvudsak säger de att de förstår varför det är som det är, men att det samtidigt kan upplevas orättvist.

”Ibland känner jag att det är de fast anställda inom produktionen som får ta hem ”vinsten” i form av till exempel julbonusar ifall produktionen gått bra, även om det faktiskt är konsulternas förtjänst att produktionen har gått bra. [...] Jag upplever ibland att det görs ytterst lite jobb av de anställda och att det därför blir ännu mer orättvist när de får ta alla ära, medan jag som konsult får vara glad om jag får ett pass till.” (I2)

”Om jag själv hade varit anställd och fått en bonus om jag arbetat hårdare så hade jag gjort det. Som jag sagt tidigare så är min motivation en eventuell anställning och jag har inte funderat så extremt mycket över om det är orättvist eller inte att de anställda får bonusar eller annan belöning som inte vi får. Men såhär i efterhand så tycker jag väl att vi som konsulter arbetar hårdare än de flesta fast anställda men det är ändå dem som kammar hem ”vinsten”. (I3)

”Jag kan väl tycka att det råder en viss orättvisa när vi gör exakt samma jobb. Som konsult måste jag ibland även arbeta hårdare för att få fler pass och kunna

tjäna mer pengar. De anställda får arbeta varje dag och får bonus men i mitt tycke inte arbetar lika hårt. Det finns såklart de fast anställda som arbetar hårt men majoriteten arbetar inte lika hårt som oss konsulter.” (I4)

I3 menar att hen förstår varför de fast anställda får bonus och inte konsulterna men menar också att någon belöning borde kunna delas ut även till konsulterna.

”Fördelningen av belöning till oss kanske är svår men Företag X är ett företag med många ingenjörer, de borde kunna räkna ut något.” (I3)

I1 tar också upp en annan aspekt med att det också finns fördelar som kan väga upp för utebliven bonus.

”Det finns ju orättvisa i det men jag hade hellre haft jobbet utan bonusar än att inte jobba alls. Det blir dyrare för Företag X om vi ska ha bonusar också. Konsulter är dyrt men det blir billigare för Företag X eftersom de ibland inte behöver så många vissa dagar och kan boka efter behov. Men vi som konsulter har det friare eftersom vi inte behöver arbeta varje dag. Och det är värt att vara lite friare genom att vara utan bonusar.” (I1)

4.5.2 Motivation och belöningsystem

I2 menar att de fast anställdas bonusar inte är något som hen fokuserar på då det är annat som motiverar hen.

”Mitt behov av fler pass gör att jag inte riktigt lägger fokus på vilka belöningar de anställda faktiskt får. [] Konsulterna fokuserar mer på pass än vad de gör på vad det finns för faktiskt belöningsystem inom Företag X.” (I2)

Även I1 tar upp att antal arbetspass har större betydelse än bonus.

”Om hårdare arbete hade gett fler pass så hade det varit en ännu större morot. Bonusar vet jag inte om det hade fungerat på samma sätt. Om man behöver en bonus för att få motivation kanske man inte är på rätt arbetsplats eller har roliga arbetsuppgifter.” (I1)

Vad gäller bonus som motivator överlag kommer I4 in på området att det inte uppfattas som att de fast anställda motiveras av bonus heller.

”Vad gäller motivationen hos de anställda så vet jag inte om bonusen fungerar så extremt bra. Vi konsulter slåss om X antal pass i veckan och vi vill därför visa att vi är värda det och arbetar hårdare, det är vår motivation. Men de anställda får belöning i form av bonus även om de inte arbetar hårt. Och det är inte heller något jag tycker de gör. Vi konsulter står för en stor del av produktionen och därför borde vi få ta del av eventuella belöningar tycker jag.” (I4)

I1 menar i sin tur att bonusen skulle kunna fungera som en motivator även för konsulterna om den till exempel utbetalades utefter hur mycket arbete som utförts, men att den motiverande effekten för hen skulle vara större om den var på individuell nivå istället för gruppnivå.

”Är det en bonus för att alla ordrar är klara så finns det en motivation till att klara dagens arbete. [...] Om det är bonus för prestation för få personer så kan man enklare se vem som gör vad och ge bonus efter det, men om det är för en stor grupp så är det svårare.” (I1)

4.6 Tillit och lojalitet

På temat tillit och lojalitet ställdes frågor om intervjupersonernas tillit till ledningen samt huruvida de ansåg att deras lojalitet främst låg hos Företag X eller bemanningsföretaget. Vad gäller tilliten till ledningen är den på det stora hela god, men ett problem som tas upp är bristande information och felaktiga prognoser som gör det svårt för konsulterna att veta huruvida det kommer finnas arbete eller inte.

”Jag känner att tilliten för närmaste ledningen är förhållandevis stor, men att tilliten för ledningen på högre nivå är lägre. Eftersom de påverkar hur prognoserna ser ut och prognoserna ofta är felaktig. Jag upplever att detta får effekten att bemanningsföretaget får ta emot skit, fastän det är ledningen på Företag X som gör prognosen.” (I2)

”Jag tycker att ledningen sköter sin del vad jag tycker en ledning ska göra. De ser till att jag kan sköta mitt arbete. De hade kanske kunnat vara tydligare med informationen. Prognoser för framtiden är något vi får reda på hela tiden men väldigt sällan stämmer dessa och det är lite tråkigt för någon som blir bokad utefter behov. Det går inte att planera sin fritid så enkelt.” (I3)

”Vad jag kan säga är att ledningen sköter sig bra. De kan bli bättre på att ge beröm och visa uppskattning för oss konsulter. [...] En belöning hade varit trevlig att få även om jag förstår att det inte kan vara lika mycket som de anställda men iallafall en lite summa så man känner uppskattning.” (I4)

I1 tar upp kopplingen till bonusen, men ser inte att tilliten påverkas av bonusen.

”Jag vet inte om någon typ av belöning hade ökat tilliten till ledningen. Jag förväntar mig att de ska göra vad de ska göra och jag ska göra mitt. En ledning ska vara stabil och konsekvent. Jag vet inte om en julbonus är tecken på konsekvens utan då hade fler pass kunnat vara en större motivation.” (I1)

Intervjupersonernas lojalitet är något splittrad men på det stora verkar den ändå vara större gentemot det bemanningsföretag där de är anställda.

”Jag känner att lojaliteten ligger till bemanningsföretaget, då jag känner mig som en representant för min arbetsgivare. Det är arbetsgivaren som jag vänder mig till om det blir problem och om jag skulle vilja byta arbetsplats, medans Företag X inte kan påverka det i någon större utsträckning.” (I2)

”Svår fråga. Jag tycker väl att jag utanför Företag X känner lojalitet till bemanningsföretaget. Alltså den delen att få lön utbetalt, boka pass. Jag har min kontakt på bemanningsföretaget och om jag har något problem går jag oftast dit. Dock känner jag lojalitet till Företag X när jag väl arbetar eftersom det är på grund av dem jag har ett arbete att sköta. Så det är väl 50/50.” (I3)

”Min lojalitet ligger på de som betalar ut min lön, i detta fall bemanningsföretaget. Det är klart att Företag X är de som beställer passen men de som betalar ut min lön är väl de som jag har förtroende för. Sen har jag arbetat som konsult för bemanningsföretaget i tre år vilket gör att jag är mer van vid att ha med dem att göra när det uppstår problem än att jag går till den uppdragsgivaren som finns, i detta fall Företag X.” (I4)

”Då jag har arbetat för bemanningsföretaget på flera olika arbetsplatser och inte bara hos Företag X så känner jag stor tillit och lojalitet till dem. Dock när jag pratar med folk utanför min arbetsplats säger jag att jag arbetar på Företag X och inte bemanningsföretaget vilket gör att jag mot omvärlden kanske uppfattas som lojal till Företag X och inte bemanningsföretaget medan jag själv känner tvärtom.” (I5)

5 Analys

Den insamlade empirin kommer i detta kapitel analyseras utifrån tidigare redovisade teorier.

5.1 Rättvisa

Eftersom flera av de negativa effekter som kan uppstå på grund av belöningsystemet är kopplat till just orättvisa har vi valt att analysera hur respondenterna ser på rättvisan i Företag X och hur de ser på rättvisan med den finansiella belöningen. Vi utgår härifrån att konsulterna också är människor och att de därför bör vilja bli accepterade och värderade och inte utnyttjade eller missunnade av beslutfattare, så som Cropanzano, Bowen och Gilliland (2007) beskrev det. Att konsulten är just konsult på en organisation och inte anställd bör därmed inte påverka det faktum att människan vill bli behandlad rättvist. Därför bör det vara minst lika viktigt för konsulten att bli behandlad rättvist på sin arbetsplats av både medarbetare och ledningen, för att denne ska känna sig välkommen.

Med ovanstående som bakgrund har vi försökt analysera hur den finansiella belöningen i Företag X:s belöningsystem har påverkat hur konsulterna ser på rättvisan på arbetsplatsen. För att göra detta har vi använt oss av två av de kärndimensioner i organisatoriska rättvisan, som enligt Cropanzano, Bowen och Gilliland (2007) är viktiga att ta i beaktan när man definierar den organisatoriska rättvisan.

5.1.1 *Distributiv rättvisa*

Den första kärndimension utgör distributiv rättvisa och handlar i grunden om huruvida medarbetarna ser fördelningen av utfallen som rättvis (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007). Att de inhyrda konsulterna inte får ta del av bonusen som betalas ut till de anställda kan betraktas som ett oförmånligt utfall för konsulterna, men att ett utfall är oförmånligt behöver inte nödvändigtvis betyda att utfallet är orättvist (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007). Ett förmånligt utfall har ett personligt värde, medan ett rättvist utfall har ett moraliskt värde (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007) och det går därför inte att säga att fördelning av bonusen är distributivt orättvis bara på grund av att de inhyrda konsulterna inte får ta del av den, utan det är hur konsulterna uppfattar fördelningen av bonusen som avgör om det finns en distributiv rättvisa eller orättvisa. Att bonusen endast betalas till de anställda skulle därmed kunna vara distributivt rättvist, under förutsättningen att konsulterna uppfattar att bonusen går till de som till exempel har arbetat hårdast. I intervjuerna framgår det dock tecken på att konsulterna uppfattar fördelningen av bonusen som distributivt orättvis. Detta eftersom flera av respondenterna på olika sätt uttrycker att det är orättvist att de anställda får en belöning trots att de anställda vanligtvis inte arbetar lika hårt som konsulterna. Vi kan här lyfta ut tre citat som exempel:

"Ibland känner jag att det är de fast anställda inom produktionen som får ta hem "vinsten" i form av till exempel julbonusar ifall produktionen gått bra, även om

det faktiskt är konsulternas förtjänst att produktionen har gått bra. [...] Jag upplever ibland att det görs ytterst lite jobb av de anställda och att det därför blir ännu mer orättvist när de får ta alla ära, medan jag som konsult får vara glad om jag får ett pass till.” (I2)

”Jag kan väl tycka att det råder en viss orättvisa när vi gör exakt samma jobb. Som konsult måste jag ibland även arbeta hårdare för att få fler pass och kunna tjäna mer pengar. De anställda får arbeta varje dag och får bonus men i mitt tycke inte arbetar lika hårt. Det finns såklart de fast anställda som arbetar hårt men majoriteten arbetar inte lika hårt som oss konsulter.” (I4)

”Om jag själv hade varit anställd och fått en bonus om jag arbetat hårdare så hade jag gjort det. [...] Men såhär i efterhand så tycker jag väl att vi som konsulter arbetar hårdare än de flesta fast anställda men det är ändå dem som kammar hem ”vinsten”.” (I3)

Varför konsulterna ser fördelningen av utfallet som orättvist och vilka följd effekter detta skulle kunna få kan förklaras med hjälp av equity theory. Enligt equity theory av Adams (1963) är individen intresserad av hur mycket individen får i förhållande till hur mycket individen bidrar med. För att utfallen ska upplevas som distributivt rättvisa enligt equity theory så måste individens förhållande stämma överens med referenspunktens förhållande. Referenspunkten i konsulternas fall utgör vad anställda får i förhållande till vad de bidragit med, vilket framgår i respondenternas uttalanden. Att konsulterna inte upplever att förhållandet mellan vad konsulterna får och vad konsulterna bidrar med stämmer överens med vad de anställda får i förhållande till vad anställda bidragit med kan därför förklara varför konsulterna ser fördelningen av bonusen som distributivt orättvis.

Enligt Adams (1963) kan individen som upplever att förhållandena inte stämmer överens med referenspunktens förhållanden dels känna sig orättvist behandlad, men även bli motiverade till att balansera ekvationen. För att balansera ekvationen menar Adams (1963) att individen påverka hur mycket individen bidrar med till organisationen. Att konsulterna inte upplever att förhållandet mellan vad konsulterna får och vad konsulterna bidrar med stämmer överens med vad anställda får i förhållande till vad anställda bidragit med, skulle därför enligt equity theory kunna leda till att konsulterna balansera ekvationen genom att bidra mindre till organisationen. Att konsulterna upplever att utfallen i belöningssystemet är orättvisa kan med andra ord påverka konsulternas prestationsnivå negativt och därmed även deras motivation till att bidra till organisationen.

5.1.2 Procedurell rättvisa

Om vi istället ser till den procedurella rättvisan vilken utgår från själva tilldelningsförfarandets lämplighet när utfallen fördelas och inte specifikt till själva utfallen kan vi med hjälp av några av de kärnattribut som Leventhal, Karuza och Fry upprättade analysera situationen (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007). Utifrån kärnattributen ska ett rättvist tilldelningsförfarande dels tillämpas konsekvent, så att alla medarbetare behandlas lika, den ska även vara opartisk, så att ingen utesluts och den ska vara representativ för alla relevanta intressenter (Leventhal, Karuza & Fry 1980). Utifrån intervjun med företrädaren på

Företag X, framgår det att tilldelningsförfarande tillämpas konsekvent, men eftersom konsulterna exkluderas i tilldelningsförfarandet går det inte att säga att tilldelningsförfarandet är helt opartiskt eller att den är representativ för alla relevanta intressenter. Man skulle kunna säga att konsulterna utesluts, på grund av andra anställningsförhållanden. Det går inte att analysera situationen så mycket närmare utifrån de kärnattribut som Leventhal, Karuza och Fry upprättade eftersom konsulterna idag helt exkluderas i själva tilldelningsförfarandet, men utifrån vad konsulterna uttrycker under intervjuerna kan vi få en ledtråd om vad de tycker om själva exkluderingen från tilldelningsförfarandet. Vi har här valt att lyfta fram ett citat som exempel:

”Anställda får belöning i form av bonus även om de inte arbetar hårt. Och det är inte heller något jag tycker de gör. Vi konsulter står för en stor del av produktionen och därför borde vi få ta del av eventuella belöningar tycker jag.”
(14)

Att konsulterna anser att det är orättvist att de inte får ta del av bonusen när anställda som enligt konsulterna inte arbetar likt hårt får ta del av bonusen visar på att konsulterna inte ser tilldelningsförfarandets utformning idag som lämpligt. Om konsulterna upplever tilldelningsförfarandet som orättvist kan det enligt forskningen av Kim och Mauborgne (1998) leda till både en intellektuell och känslomässig ilska, vilket kan få medarbetarna att känna misstro och vrede mot ledningen.

5.1.3 Organisatorisk rättvisa

Att konsulterna enligt vår tidigare analys visar tecken på att de både upplever själva fördelningen och ledningens tilldelningsförfarande av bonusen som orättvis indikerar att konsulterna upplever att det finns en orättvisa kopplad till just den finansiella belöningen, men det betyder inte nödvändigtvis att konsulterna upplever en organisatorisk orättvisa. Detta eftersom den organisatoriska rättvisan bygger på hur konsulterna ur ett moraliskt perspektiv känner att de blir behandlade (Cropanzano, Bowen och Gilliland 2007). Med andra ord tar konsulterna inte endast hänsyn till huruvida det är rättvist att de anställda belönas med en bonus, utan även till ledningens etiska och moraliska ställningstaganden i sitt uppförande (Cropanzano, Bowen och Gilliland 2007).

Om vi ser till hur konsulterna under det tidigare stadiet av intervjuerna besvarade frågorna huruvida de anser att alla behandlas rättvist och huruvida konsulter samt fast anställda behandlas lika. Svarar samtliga att de inte upplevt några större orättvisor eller någon större särbehandling mellan konsulterna och de fast anställda. De skillnader/orättvisor som framkommer under intervjuens tidigare stadie är framförallt fördelningen utav arbetsuppgifter, men denna är snarare kopplad till hur fast anställd personal behandlar konsulterna och inte hur ledningen behandlar konsulterna. En av respondenterna uttrycker sig så här:

”Jag anser att det är en rättvis arbetsplats, jag har inte upplevt att någon behandlas orättvist eller på ett felaktigt sätt” (14).

Utifrån ovanstående skulle vi därmed kunna säga att det verkar som konsulterna ur ett moraliskt perspektiv upplever att alla medarbetarna i allmänhet blir behandlade lika och det

finns en rättvisa på arbetsplatsen. Frågorna kopplade till hur rättvisan i allmänhet ser ut på arbetsplatsen pekar därmed på att konsulterna upplever att det finns en organisatorisk rättvisa och på att den finansiella belöningen inte har påverkat hur konsulternas uppfattar den organisatoriska rättvisan på Företag X.

Att den upplevda distributiva och procedurella orättvisan inte verkar ha påverkat hur konsulternas ser på rättvisan i allmänhet på Företag X skulle kunna bero på att rättvisa som begrepp är beskrivande och endast fångar in vad individer tror är rättvist (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007). Att konsulterna ser själva fördelningen och tilldelningsförfarandet av bonusen som orättvis behöver med andra ord inte vara något som konsulterna tagit hänsyn till när de gav sin bild av hur de såg på rättvisan på arbetsplatsen. Detta bekräftas delvis av respondenterna eftersom till exempel I3 nämner att hen "inte funderat så extremt mycket över om det är orättvist eller inte att de anställda får bonusar eller annan belöning som inte vi får" och I2 att hans "behov av fler pass gör att jag inte riktigt lägger focus på vilka belöningar de anställda faktiskt får." Om respondenterna inte tidigare hade reflekterat i någon större utsträckning över huruvida den finansiella belöningen var rättvis eller orättvis kan det legat utanför respondenternas tolkningsrepertoar när de ställdes inför frågan om huruvida alla behandlas rättvist och huruvida konsulter samt fast anställda behandlas lika.

Vad detta egentligen skulle kunna innebära är att konsulterna utifrån sina tidigare erfarenheter inte har uppfattat att det finns en orättvisa i själva fördelningen och tilldelningsförfarandet av bonusen. I och med att det är samma respondenter som både uttrycker att de inte tidigare har reflekterat över rättvisan med belöningsystemet och som även upplever den finansiella bonusen som orättvis, ser vi här en risk att de svar som respondenterna gav under den senare delen av intervjun kan ha varit delvis subjektiva. Detta kan därmed ha lett till att svaren inte endast var kopplade till konsulternas tidigare uppfattning av rättvisan med de finansiella belöningarna, utan även till hur respondenterna vid själva intervjutillfället valde att skapa sig en bild över huruvida den finansiella belöningen är rättvis eller inte.

5.2 Motivation

Eftersom flera av de negativa effekter som kan uppstå enligt den tidigare forskningen är kopplat till just motivation ska vi här analysera dels vad som motiverar den inhyrda personalen, men även hur den upplevda orättvisan, kopplat till själva utfallet och tilldelningsförfarandet av bonusen enligt den tidigare analysen, har påverkat den upplevda motivationen.

Att utläsa från empirin så finns det olika saker som motiverar konsulterna. Det finns olika typer av motivatorer som driver människor på en arbetsplats och när det kommer till konsulter kan detta skilja sig jämfört med anställda vilket kan utläsas från de intervjuer vi gjort. Likt Cascio, Deci och Krusell (1975) beskriver så finns det yttre och inre motivation och de fungerar på olika sätt. De svar som framkommit visar att den yttre påverkan i form av fler bokade pass motiverar konsulterna till att arbeta hårdare. Denna typ av yttre motivation sker från ledningen och är egentligen inget som kan räknas som en belöning då företaget måste boka in konsulter för att kunna tillverka produkter och det är naturligt att man bokar de som arbetar hårdast. Så de bokade passen är en yttre motivation, men blir till en inre eftersom det

är konsulten själv som pressar sig själv till att göra ett hårdare arbete (Cascio, Deci & Krusell 1975).

I den kognitiva utvärderingsteorin menar Cascio, Deci och Krusell (1975) att feedback kan påverka den inre motivationen. I intervjuerna nämns det att ledningen inte ger mycket positiv feedback utan oftare negativ feedback. Detta menar Cascio, Deci och Krusell (1975) påverkar den inre motivationen negativt om enbart negativ feedback ges.

Empirin visar att konsulterna tycker om att ta eget ansvar även om det var spridda åsikter huruvida man får ta eget ansvar i produktionen. Av fem intervjuer ansåg fyra att de fick vara självbestämmande och ta ansvar för sina arbetsuppgifter. Detta är ett sätt att öka den inre motivationen och få en mer självgående medarbetare (Cascio, Deci & Krusell 1975).

En bra belöning menar Cascio, Deci och Krusell (1975) inte behöver vara bonusar utan kan vara saker som självbestämmande. Deci och Ryan (2000) hävdar också detta och säger att själva arbetsuppgiften kan vara en belöning i sig. Detta visar empirin också stämmer då konsulterna anser att de tyngre och mer tidskrävande uppgifterna är roligare och anses vara en slags befordran när man får göra de även fast de anställda väljer att avstå från dessa, ofta för att de inte vet hur man utför dem. Detta anser Deci och Ryan (2000) påverkar den inre motivationen till det positiva. De visar dock att belöning som är förutsägbar inte påverkar motivationen på ett positivt sätt. Förutsägbar belöning kan vara förmåner som frukost som finns på denna arbetsplats. Här anser konsulterna att detta ska finnas där eftersom det alltid har gjort det, vilket stödjer vad Deci och Ryan (2000) påstår då denna förmån inte påverkar konsultens inre motivation.

5.2.1 Herzbergs tvåfaktorteori

Det ovan nämnda stöds av Herzbergs tvåfaktorteori där han påstår att inte all feedback eller belöning påverkar motivationen hos medarbetaren (Herzberg 1968). Belöning i form av fler bokade pass ansåg konsulterna var en motivator och den största anledningen till att de arbetade hårdare. Fler pass genererar mer pengar och mer möjligheter i privatlivet menar alla intervjuade. Fler bokade pass kan under Herzbergs tvåfaktorteori gå under befordran eftersom det hårda arbetet leder till fler pass och mer avancerade uppgifter. Detta är då en motivationsfaktor och påverkar således motivationen hos konsulten (Herzberg 1968).

Hygienfaktorer anser Herzberg (1968) vara faktorer som inte motiverar den anställda utan är ett krav från denne för att man ska tänka sig att trivas på arbetsplatsen. Relationen med ledningen anses vara en hygienfaktor (Herzberg 1968). Konsulterna menar att ledningen inte gör något för att motivera dem till att göra ett bättre arbete. De nämner även missnöjet över att prognosen de får som kommer ge de fler arbetspass i framtiden sällan stämmer vilket gör att förtroendet för ledningen blir lidande (I1 och I2). Det finns de konsulter som anser att ledningen till och med kan påverka deras motivation negativt genom mer negativ feedback än positiv feedback.

Relationen mellan de anställda och konsulterna anses vara bra även om somliga kan anse att de anställda tycker att de tyngre orderarna ska utföras av konsulterna. Flera av konsulterna

påpekar dock att detta har att göra med att de anställda ofta inte vet hur man gör. Denna relation anser Herzberg (1968) vara en hygienfaktor. Konsulterna anser att relationen är bra men är inget som motiverar dem till att göra ett hårdare arbete och anses därför inte vara en motivationsfaktor (Herzberg 1968).

Herzberg (1968) menar också att lönen tillhör hygienfaktorerna medan konsulterna menar att det är lönen som motiverar de till att arbeta. Det är lönen för de extra passen som gör att de arbetar hårdare och som motiverar dem. Eftersom konsulter lever på de pass de får så blir lönen en slags belöning och anses därför vara en motivationsfaktor för konsulten. En av de intervjuade menade dock att det inte längre gick att påverka antal pass man blev inbokad på genom hårt arbete. Detta visar att för att antal pass ska fungera som motivator måste kommunikationen vara tydlig huruvida hårt arbete lönar sig och genererar fler pass.

Kanske är det så att de fast anställda vet att bonusen kommer oavsett om de arbetar hårt eller inte då de vet att konsulterna arbetar hårt. I3 menar att Företag X är ett företag med många ingenjörer och matematiker och de borde kunna räkna ut ett belöningssystem som inkluderar konsulter också. De Gieter & Hofmans (2015) säger det är viktigt att belöna alla individer så det inte uppstår orättvisa men som sagts tidigare måste inte belöningen vara samma för alla.

En del konsulter menar också att möjligheten till fast anställning efter utbildning kan anses vara en motivator för dem. Denna typ av befordran anses också vara en motivationsfaktor enligt Herzberg (1968) och påverkar medarbetaren positivt. Flera av konsulterna hoppas att deras arbete hos företaget som konsult ska vara till deras fördel när de sedan söker anställning där och arbetar därför hårdare för att visa vad de går för.

Herzberg (1968) menar att typen av arbetsuppgift är en stor motivationsfaktor vilket även Deci och Ryan (2000) påstår. Konsulterna styrker detta genom att beskriva att det är roligare att göra de större orderna än att sitta och pilla med vad de kallar re-work som är om-arbete på trasiga produkter och detta anses vara tråkigt och tar lång tid.

I3 säger att hen inte har funderat över att de fast anställda får bonusar, men säger att i efterhand kan hen tycka att det är orättvist då hen menar att konsulterna arbetar hårdare än de fast anställda. Cropanzano, Bowen och Gilliland (2007) säger att man motiverar arbetarna genom att tillfredställa deras individuella prestationer men också gruppens sammanhållning. Genom att konsulterna inte får ta del av den bonus som delas ut finns det risk att sammanhållningen blir lidande.

Överlag känner konsulterna sig varken motiverade eller omotiverade på sin arbetsplats.

”Tycker inte det finns någon inbyggd motivation på Företag X för att arbeta mer effektivt.” (I1)

Detta stöds av Herzbergs påstående där han menar att om företaget brister i hygienfaktorerna så kan motivationsfaktorerna stötta upp det till en viss grad men det håller inte för alltid och därför måste företaget se till att hygienfaktorerna är bra för medarbetarna och konsulterna

(Herzberg 1968). För att motivationsfaktorerna ska fungera som motivatorer så bör företaget se till att relationen mellan ledning och anställd/konsult, löner, företagspolicy och arbetsmiljön är så bra som möjligt för att få medarbetarna att trivas (Herzberg 1968).

5.2.2 Maslow – konsulternas behov kopplat till motivation

Maslows behovshierarki (Maslow 1943) beskriver, som nämnts tidigare, teorin att en persons behov och hur dessa har tillfredsställts påverkar vad som motiverar personen i fråga. Om vi applicerar denna tanke på svaren som framkom under intervjuerna med konsulterna skulle det kunna förklara anledningen till att deras största motivation och drivkraft är möjligheten att tilldelas fler arbetspass. Detta skulle vidare kunna förklaras av att de har ett behov av att tillfredsställa lägre behov i form av *trygghetsbehovet* som bland annat inbegriper behovet att säkra en inkomst och tak över huvudet vilket nedanstående citat är ett tydligt exempel på.

”Pengar är anledningen till att jag behöver ett jobb. Eftersom jag har egen lägenhet och inte överlever på studiebidraget så arbetar jag för att få in extra pengar.” (15)

De fast anställda på Företag X har en tryggad anställning och behöver inte fundera på från dag till dag huruvida de ska tilldelas några arbetspass och därmed ha en inkomst. Detta innebär att de fast anställda förmodligen upplever att trygghetsbehovet kopplat till arbetet är tillfredsställt i större utsträckning än för konsulterna.

En belöning såsom bonus kan anses gå under *självhävdelsebehovet*, vilket bland annat inbegriper behov av feedback och uppskattning för prestationer. Detta är förmodligen anledningen till att konsulterna före intervjuerna inte verkar ha reflekterat i någon större utsträckning över det faktum att de inte får någon bonus såsom de fast anställda. Då deras fokus ligger mer på att tillfredsställa trygghetsbehovet, med hjälp av fler arbetspass, och behov högre upp i hierarkin därmed är av mindre betydelse enligt Maslow (1943). Om Företag X skulle utbetala en finansiell bonus till konsulterna skulle det dock kunna tillfredsställa trygghetsbehovet ytterligare och då fungera som en motivator för konsulterna.

Antalet pass är den stora drivkraften och utsikten att få fler gör att konsulterna arbetar hårdare. Som De Gieter och Hofmans (2015) säger så är motivation olik för varje individ och det är något som företaget bör ha i åtanke. Att se vem som arbetar hårt och belöna dem med fler pass tillfredsställer deras behov.

Om konsulterna i studien hade varit heltid hos kundföretaget, och inte upplevt samma behov att säkra fler arbetspass, hade troligtvis deras trygghetsbehov kopplat till arbetet varit tillfredsställt i större utsträckning. Detta skulle då kunna ha gjort att andra behov högre upp i hierarkin hade blivit mer framträdande, vilket teoretiskt sett skulle kunna innebära att den uteblivna bonusen påverkat de mer än vad respondenterna i vår studie upplevt.

5.3 Negativa effekter

Vi har här valt att göra en jämförelse mellan vad vi fått fram i ovanstående analys och vilka negativa effekter som skulle kunna uppstå enligt tidigare forskningen för att se om det finns ett samband. Enligt Adams (1963) kan, som tidigare nämnts, distributiv orättvisa leda till att individen dels känner sig orättvist behandlad, men även motiverad till att balansera ekvationen igenom att påverka hur mycket individen bidrar med till organisationen. Att konsulterna upplever att utfallen i belöningsystemet är distributivt orättvis skulle med andra ord påverka konsulternas prestationsnivå negativt och därmed leda till att konsulterna motivation sjunker och till att de tillslut bidrar mindre till organisationen i jämförelse med anställda. Detta är inget som framgår av ovanstående analys av motivation, utan snarare framgår det att konsulterna arbetar hårdare än de anställda, vilket tyder på att den upplevda distributiva orättvisan inte har påverkat konsulternas prestationsnivå. Detta skulle kunna förklaras av den begränsade tid konsulterna tillbringar på företaget, men även av att de motiveras av andra faktorer som till exempel arbetspass.

Om vi istället ser till den procedurella orättvisan kan det enligt den tidigare forskningen av Kim och Mauborgne (1998) leda till både en intellektuell och känslomässig ilska, vilket kan få medarbetarna att känna misstro och vrede mot ledningen. Detta är inget som heller framgår av den tidigare analysen eller av vad konsulterna i intervjun uttrycker. Man visar snarare förståelse för varför man som konsult exkluderas från tilldelningsförfarandet på grund av att det är skillnad på anställningsförhållanden mellan de fast anställda och konsulterna.

Enligt den tidigare forskningen av bland annat Goldman (2003) kan det finnas en samverkande effekt mellan olika rättvisekomponenter. Olika negativa effekter, som teoretiskt skulle kunna uppstå på grund av att någon utav rättvisekomponenterna inte uppfylls, kan därför mildras i viss grad (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007). Om konsulterna på Företag X i övrigt upplever att det finns en moralisk rättvisa på arbetsplatsen skulle detta därmed kunna dämpa eventuella negativa effekter kopplat till den upplevda orättvisan med den finansiella belöningen. Med andra ord skulle konsulterna delvis acceptera att det finns en distributiv och en procedurell orättvisa kopplad till den finansiella belöningen, så länge som de anser att de behandlats rättvist i övrigt.

6 Slutsats

I detta avslutande avsnitt sammanfattar och diskuterar vi de slutsatser som vi kommit fram till. Som avslutning ger vi även förslag på framtida forskning.

6.1 Slutsats och diskussion

Att motivation och rättvisa beror på många olika faktorer är uppenbart. Vad som för en person fungerar som en motivator i arbetet är för en annan person irrelevant på grund av att andra behov skapar andra motivatorer.

Frågeställningen som ställdes upp i inledningen löd:

Hur och varför påverkas upplevd rättvisa och motivation hos den inhyrda personal som inte får ta del av någon direkt finansiell bonus från kundföretaget?

Resultatet av vår studie visar på att bemanningspersonalen är medvetna om att den fasta personalen erhåller bonus vid positivt resultat och att de anser att det finns en viss orättvisa i både själva utfallet och i själva tilldelningsförfarandet. Anledningen till att bemanningspersonalen ser utfallet och själva tilldelningsförfarandet som orättvist ligger främst i att bemanningspersonalen uppfattar att de i huvudsak arbetar hårdare än den fasta personalen. Bemanningpersonalen ser det därför som orättvist att den anställda personalen dels får belöningen i form av bonus, men även att de själva inte får en belöning i form av bonus. Trots detta visar bemanningspersonalen inga tecken på att de upplever en organisatorisk orättvisa på arbetsplatsen i allmänhet, vilket tyder på att den upplevda orättvisan med den finansiella belöningen inte har påverkat hur bemanningspersonalen ser på rättvisan på arbetsplatsen. Varför den upplevda distributiva och procedurella orättvisan inte verkar ha påverkat hur konsulterna ser på den organisatoriska rättvisan skulle kunna bero på att konsulterna inte tidigare har reflekterat i någon större utsträckning över huruvida den finansiella belöningen var rättvis eller orättvis. Vad detta egentligen innebär är att konsulterna utifrån sina tidigare erfarenheter inte har uppfattat att det finns en orättvisa i själva fördelningen och tilldelningsförfarandet av bonusen.

I analysen om huruvida det uppstått några negativa effekter på grund av den upplevda distributiva och procedurella orättvisan med den finansiella belöningen, framgår det inte heller att bemanningspersonalen skulle ha påverkats negativt av den upplevda orättvisan. Att konsulterna inte verkar ha påverkats negativt av den upplevda distributiva och procedurella orättvisan kan bero på att det finns en samordnande effekt mellan olika rättvisekomponenterna, vilket därför mildrar eventuella negativa effekter som bemanningspersonalen upplever. Med andra ord accepterar konsulterna att det finns en distributiv och en procedurell orättvisa kopplad till den finansiella belöningen, så länge som de anser att de behandlats rättvist i övrigt. Det kan också bero på att konsulterna som grupp

har andra behov än de fast anställda, eftersom deras fokus ligger mer på att tillfredsställa trygghetsbehovet med hjälp av fler arbetspass. Behov högre upp i hierarkin, som till exempel belöning, skulle därmed kunna vara av mindre betydelse och exkluderingen från den finansiella belöningen lika så. Sammantaget visar resultatet av vår studie inte på någon påverkan på bemanningspersonalens motivation kopplad till den finansiella belöningen.

Att vår studie har använt ett företag som använder sig av ett bemanningsföretag där konsulterna är uteslutande studenter gör att det blir svårt att generalisera vår slutsats på hela bemanningsbranschen. Detta eftersom det kan finnas faktorer, som till exempel att arbetet inte utgör bemanningspersonalens huvudsakliga sysselsättningen, som kan ha påverkat hur våra forskningsobjekt ser på rättvisa och motivation.

6.2 Framtida forskning

Att konsulterna i dagsläget inte påverkas av exkluderingen ur från den finansiella bonusen i belöningsystemet innebär dock inte att en inkludering inte skulle vara till nytta för företaget som helhet. Vår studie visar på att monetär belöning för konsulterna är något som skulle kunna fungera som ett kraftfullt styrningsverktyg. Vad som framkom under intervjuerna var att konsulterna uppfattades i hög grad drivna av monetära motivatorer i form av fler arbetspass vilket genererade högre inkomst. Att utveckla ett belöningsystem som innefattar bemanningspersonalen, det vill säga konsulterna, skulle därför kunna ge stor effekt på arbetsprestation vilket därför också är ett område som vore intressant att forska mer kring.

I uppsatsen har vi valt att fokusera på ett företag och ett fåtal forskningsobjekt för att kunna göra en kvalitativ studie och på så sätt få en djupare förståelse. Till framtida forskning skulle det vara önskvärt med en kvantitativ studie för att samla in empiri från fler konsulter och att på så sätt kunna dra mer generella slutsatser om hur en finansiell belöning i form av bonus påverkar bemanningspersonalens upplevda rättvisa och motivation.

I vår uppsats har vi använt ett företag som använder ett bemanningsföretag där konsulterna är studenter och bokas efter behov. Det hade varit intressant att i en annan studie använda ett företag som använder konsulter över en längre tid och som arbetar fulltid för att se om resultatet skulle bli detsamma.

Då bemanningspersonal blir alltmer vanligt förekommande inom dagens organisationer är detta ett område som bör utforskas ytterligare. Att ta hänsyn till hela personalstyrkan vid utformandet av strategier och styrningsverktyg i form av exempelvis belöningsystem är av största vikt för att få en rättvisande och verklighetsanpassad bild, ytterligare forskning för att kunna generalisera borde därför vara av intresse för många aktörer inom näringslivet.

Referenser

Arbetsdomstolen (2015). *Dom nr 74/15, Mål nr A 140/14*. Stockholm: Arbetsdomstolen.
URL: <http://www.arbetsdomstolen.se/upload/pdf/2015/74-15.pdf>

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), ss. 422-436. DOI: <http://dx.doi.org.miman.bib.bth.se/10.1037/h0040968>

Agwu, M. O. (2013). Impact of Fair Reward System on Employees Job Performance in Nigerian Agip Oil Company Limited Port-Harcourt. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 3(1), ss. 47-64. DOI: <https://doi.org/10.9734/BJESBS/2013/2529>

Allan, P. & Sienko, S. (1998). Job motivations of professional and technical contingent workers: are they different from permanent workers? *Journal of Employment Counseling*, 35(4), ss. 169-178. DOI: <https://dx.doi.org/10.1002/j.2161-1920.1998.tb00999.x>

Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), ss. 947-965. DOI: [https://doi-org.miman.bib.bth.se/10.1016/S0749-5978\(02\)00037-7](https://doi-org.miman.bib.bth.se/10.1016/S0749-5978(02)00037-7)

Bemanningsföretagen (2016a). *Bemanningsföretagens Årsrapport 2016*. Stockholm: Bemanningsföretagen.
URL: https://www.bemanningsforetagen.se/storage/ma/8944925742354fab9144fa5cec8f31f0/7c14019c8e46491bbb3e45063b365e7d/pdf/EF4482F6BC916D083633B1D17BBA29F31E79330D/Arssrapport_2016_slutlig.pdf

Bemanningsföretagen (2016b). *Detta ingår i GFL*. Stockholm: Bemanningsföretagen.
URL: <https://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/gfl/detta-ingar-i-gfl>

Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), ss. 189-208. DOI: <http://dx.doi.org.miman.bib.bth.se/10.1037/0033-2909.120.2.189>

Brown, P. (2010). The power of HR outsourcing. *Strategic HR Review*, 9(6), ss. 27-32. DOI: <http://dx.doi.org.miman.bib.bth.se/10.1108/14754391011078090>

Cascio, W.F., Deci, E.L. & Krusell J. (1975). Cognitive evaluation theory and some comments on the Calder and Staw critique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(1), ss. 81-85. DOI: <http://dx.doi.org.miman.bib.bth.se/10.1037/h0076168>

Cropanzano, R., Bowen, D.E., & Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), ss. 34-48.
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>

De Gieter, S. & Hofmans, J. (2015). How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: an individual differences approach. *Human Resource Management Journal*, 25(2), ss. 200-216. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12072>

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), ss. 54-67. DOI: <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Dubinsky, A. J., Anderson, R. E. & Mehta, R. (2000). Importance of alternative rewards: impact of managerial level. *Industrial Marketing Management*, 29(5), ss. 427-440. DOI: [https://doi-org.miman.bib.bth.se/10.1016/S0019-8501\(99\)00070-X](https://doi-org.miman.bib.bth.se/10.1016/S0019-8501(99)00070-X)

Eib, C (2015). *Processes of Organizational Justice - Insights into the perception and enactment of justice*. Diss. Stockholm: Stockholms Universitet. URL: <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:789976/FULLTEXT01.pdf>

Fisher, S., Wasserman, M., Wolf, P. & Wears, K.H. (2008). Human resource issues in outsourcing: Integrating research and practice. *Human Resource Management*, 47(3), ss. 501-523. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20229>

Gallup (2017). *Gallup's Employee Engagement Science*.
URL: <https://q12.gallup.com/Help/en-us/About> [2017-06-27]

Goldman, B.M. (2003). The application of reference cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *Journal of Management*, 29(5), ss. 705-728. DOI: [https://doi-org.miman.bib.bth.se/10.1016/S0149-2063\(03\)00032-1](https://doi-org.miman.bib.bth.se/10.1016/S0149-2063(03)00032-1)

Halbesleben, J.R.B. & Clark, S.K. (2010). The experience of alienation among temporary workers in high-skill jobs: A qualitative analysis of temporary firefighters. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), ss. 531-545.
URL: <http://web.a.ebscohost.com.miman.bib.bth.se/ehost/detail/detail?vid=0&sid=2cbacb3d-3c12-4c83-889d-e3db4e56563d%40sessionmgr4006&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#>

Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), ss. 53-62.
URL: <http://web.b.ebscohost.com.miman.bib.bth.se/ehost/detail/detail?vid=0&sid=5575fdf9-bf73-473f-8ee4-bfed573fa935%40sessionmgr102&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#>

Hoffman, J. & Rogelberg S. (1998). A guide to team incentive systems. *Team Performance Management: An International Journal*, 4(1) ss. 23-32.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13527599810212096>

Håkansson, K., Isidorsson, T. & Strauss-Raats, P. (2013). *Kunskapssammanställning: Arbetsmiljö för hyresarbetskraft – Inhyrdas fysiska och psykosociala arbetsmiljö*. Rapport 2013:10. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/arbetsmiljo-for-hyresarbetskraft-inhyrdas-fysiska-och-psykosociala-arbetsmiljo-kunskapssammanstallningar-rap-2013-10.pdf>

Håkansson, K. & Isidorsson, T. (2016). Användningen av inhyrd arbetskraft i Sverige. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 22(3/4), ss. 47-67.

URL: <http://kau.diva-portal.org/smash/get/diva2:1056554/FULLTEXT01.pdf>

Kim, W.C., & Mauborgne, R.A. (1998). Procedural justice, strategic decision, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19, ss. 323–338.

URL: [http://onlinelibrary.wiley.com/mimam.bib.bth.se/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4%3C323::AID-SMJ976%3E3.0.CO;2-F/epdf](http://onlinelibrary.wiley.com/mimam.bib.bth.se/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4%3C323::AID-SMJ976%3E3.0.CO;2-F/epdf)

Lindell, E. (2017). *Gränslöshet, synlighet och sårbarhet Arbetsgivarperspektiv på framtidens arbetsmarknad i Sörmland och Västmanland*. Delrapport 3. Mälardalens Högskola, Eskilstuna. URL: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1078137/FULLTEXT02.pdf>

LO (2017). *Bemanningsavtalet 2017-05-01 – 2020-04-30*. Stockholm: Landsorganisationen i Sverige.

URL: [http://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vRes/lo_1460020694768_bemanningsavtalet_2017_2020_pdf/\\$File/Bemanningsavtalet_2017_2020.pdf](http://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vRes/lo_1460020694768_bemanningsavtalet_2017_2020_pdf/$File/Bemanningsavtalet_2017_2020.pdf)

Longenecker, C. O. (1997). Why managerial performance appraisals are ineffective: causes and lessons. *Career Development International*, 2(5), ss. 212-218. DOI:

<http://dx.doi.org/mimam.bib.bth.se/10.1108/13620439710174606>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), ss. 370-396. DOI: <http://dx.doi.org/mimam.bib.bth.se/10.1037/h0054346>

Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), ss. 28-38. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270710832145>

Mitlacher, L. W. (2008). Job quality and temporary agency work: Challenges for human resource management in triangular employment relations in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), ss. 446-460. DOI: <http://dx.doi.org/mimam.bib.bth.se/10.1080/09585190801895528>

O'Connor, D. & Yballe, L. (2007). Maslow revisited: Constructing a road map of human nature. *Journal of Management Education*, 31(6), ss. 738-756. DOI: <https://doi.org/mimam.bib.bth.se/10.1177/1052562907307639>

Pearce, J.L. & Perry, J.L. (1983). Federal merit pay: A longitudinal analysis. *Public Administration Review*, 43(4), ss. 315-325.

URL: <http://web.a.ebscohost.com.miman.bib.bth.se/ehost/detail/detail?vid=0&sid=e1413808-8821-46b8-a361-f92789084a5b%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZW9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#>

Reisel, W. D., Probst, T. M., Chia, S-L., Maloles, C. M. & König, C. J. (2010). The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), ss. 74-91. DOI: <http://dx.doi.org/10.2753/IMO0020-8825400105>

SCB (2012). *Sysselsättning i kommuner och län 2010, korrigerad version 2012-04-12. Sveriges officiella statistik. Statistiska meddelanden AM32SM1101*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.

URL:http://www.scb.se/statistik/AM/AM0207/2010A01/AM0207_2010A01_SM_AM32SM1101.pdf

Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health and Psychology*, 7(3), ss. 242-264. DOI: <http://dx.doi.org.miman.bib.bth.se/10.1037/1076-8998.7.3.242>

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), ss. 349-361. DOI: https://doi-org.miman.bib.bth.se/10.1207/S15327957PSPR0704_07

Wagner, K. & Moriarty, L.J. (2002) Perceived fairness of drug-testing policies: An application of Leventahl's principles of procedural justice. *American Journal of Criminal Justice*, 26(2), ss. 219-233. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/BF02887828>

Tryckt litteratur

Ackerman, C. (2014). *The manager and the employee*. HOI Förlag.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. 1:1 uppl. Liber AB.

Ax, C., Johansson, C. & Kullén, H. (2013). *Den nya ekonomistyrningen*. Liber

Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. 4:1 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Leventhal, G.S., Karuza, J., & Fry, W.R. (1980). Beyond justice: A theory of allocation preferences. I Mikula, G. (red.) *Justice and social interaction*. New York: Springer, ss. 167-218.

Lindkvist, L., Bakka, J. F. & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori – Struktur Kultur Processer*. 6. uppl., Stockholm: Liber AB.

Nilsson, F., Olve, N-G. & Parment, A. (2010). *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*. Malmö: Liber AB.

Tangen, H. (2013). *Framgångsrika arbetsplatser – en bok om human resurshantering*. Leksand: Prolead förlag.

Tjora, A. (2012). *Från nyfikenhet till systematisk kunskap – Kvalitativ forskning i praktiken*. 1:1 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Muntliga källor

I författarens ägo

Bandupptagning med utskrift från intervju med intervjuperson I1, I2, I3, I4 samt I5

I1 - Intervju 1, 15/5 2017

I2 - Intervju 2, 15/5 2017

I3 - Intervju 3, 16/5 2017

I4 - Intervju 4, 16/5 2017

I5 - Intervju 5, 17/5 2017

I författarens ägo

Egna anteckningar från intervju 16/5 2017 med representant på Företag X - .

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide konsult

1. Hur länge har du arbetat som konsult för Företag X?
2. Har du tidigare erfarenhet av att arbetat som konsult?
3. Kan du beskriva för mig hur du i korta drag upplever att det är att vara konsult på just Företag X?
 - Känner du dig lika delaktig inom produktionen som en fast anställd t.ex. vara med att bestämma och påverka?
4. Vad har ordet motivation har för innebörd för dig?
 - Vill du tydliggöra vad du upplever motiverar dig till att göra ett bra arbete?
 - Vad motiverar dig på arbetsplatsen? Pengar? Ansvar? Befordran?
5. Upplever du att ledningen på Företag X hjälper dig att bli motiverad till att göra ett bra arbete?
 - Om ja, vill du tydliggöra hur ledningen på Företag X motiverar dig till att göra ett bra arbete? - Hur yttrar det sig? - Hur känns det?
 - Om nej, hur upplever du att det påverkar din motivation till att göra ett bra arbete? - Hur känns det?
6. Upplever du att alla behandlas lika rättvist på din arbetsplats?
 - Om ja, förtydliga lite med var vi menar med rättvisa i en organisation och fråga igen.
 - - Om nej, Har du själv varit med om en specifik situation där du upplevt att du eller någon behandlats orättvist på Företag X? Tror du att det påverkade att du i denna situation var konsult och inte anställd på Företag X?
 -
7. Upplever du att det finns någon skillnad på att vara anställd på Företag X och konsult på Företag X rent allmänt?
 - - Om ja, vill du berätta lite mer specifikt om hur du upplevt att det är skillnad på att vara anställd på Företag X och konsult på Företag X? Hur yttrar det sig? Hur känns det?
8. Har du upplevt att du i egenskap av konsult att är lägre värderad än anställda på Företag X?

9. Får du som konsult här möjlighet att ta del av olika former av belöningar på din arbetsplats?
 - - Om ja, Får du som konsult möjlighet att ta del av olika former av belöningar direkt kopplade till dina arbetsprestationer?
10. Upplever du att ledningen gör skillnad på anställda och konsulter när det specifikt kommer till belöningar eller olika insatser för att motivera medarbetarna till att göra ett bra arbete?
 - - Om ja, hur upplevde du att detta framgick? Var det hur ledningen agerade i en situation, hur de förmedlade ett beslut eller själva utfallet av beslut? Hur känns det?
 - - Om ja - Upplever du att det är rättvist att anställda på Företag X belönas/belönas annorlunda för sina arbetsprestationer?
11. Hur upplever du att din arbetsprestation påverkas av de olika ämnen vi här berört (motivation, belöning, rättvisa, särbehandling)?
12. Hur upplever du att din tillit för ledningen påverkas av de olika ämnen vi här berört (motivation, belöning, rättvisa, särbehandling)?
13. Känner du lojalitet mest mot Företag X eller mot bemanningsföretaget?
14. Känner du att du får ta lika stort ansvar som konsult som de anställda?
15. Är kontakten mellan organisationens ledare och konsulter god eller går mycket genom bemanningsföretaget?

Bilaga 2. Intervjuguide företag

1. Vad använder ni för typ utav belönningssystem?
2. Bonusar delas enbart ut till de fast anställda och inte konsulter?
3. Hur väljer ni att dela ut bonusar till era anställda, är det vid positivt resultat eller är det vid uppnådda mål?
4. Vad är syftet med ert belönningssystem? Är det att motivera era medarbetare?
5. Eftersom produktionen består av så stor del av konsulter, hade ni kunnat tänka er att hitta ett bonussystem för dessa om det visar sig att motivationen hos konsulterna hade ökat och vinsten med den?

Bilaga 3. Informationsbrev

Projektets titel:

Hur påverkas bemanningspersonalen när endast anställda får ta del av belöningsystemet

Datum: 2017-05-16

Studieansvariga:

Jimmy Hedblom
Jesper Alm
Emelie Christiansen

Blekinge tekniska högskola

Utbildning:

Ekonom Online

E-post:

jimmyhedblom@live.se
jesper92@gmail.com
christiansen.emelie@gmail.com

Nivå:

Grundutbildning, C-uppsats

Hej!

Vi heter Jimmy, Jesper och Emelie och vi studerar ekonomi vid Blekinge tekniska högskola. Vi har nu under våren valt att skriva en C-uppsats i ämnet: *Hur bemanningspersonalen påverkas när endast anställda får ta del av belöningsystemet*. Vi anser att denna undersökning är viktig för att lyfta och beskriva dina upplevelser om hur du som inhyrd konsult påverkas när endast anställda får ta del av belöningsystemet, för att på så vis ge en djupare förståelse i vilken problematik som finns. För att samla in den information vi behöver kommer vi att intervju totalt cirka 5 inhyrda konsulter med olika långa erfarenheter. Intervjuerna kommer att ljudinspelas med hjälp av bärbar dator och därefter transkriberas och analyseras. Största möjliga konfidentialitet kommer att eftersträvas i undersökningen genom att ingen obehörig får ta del av det inspelade materialet. Materialet förvaras så att det bara är åtkomligt för oss som är undersökningsledare. I rapporteringen av resultatet i form av en examensuppsats, kommer du som informant att avidentifieras så att det inte går att härleda resultatet till dig.

Ditt deltagande i studien är helt frivilligt och du kan när som helst avbryta ditt deltagande utan att uppge skäl.

Ytterligare upplysningar om studien kan lämnas av oss som genomför studien. Vi nås på:

jimmyhedblom@live.se
jesper92@gmail.com
christiansen.emelie@gmail.com

Härmed tillfrågas du om deltagande i studien

Bilaga 4. Samtycke: deltagare

Projektets titel:

Hur påverkas bemanningspersonalen när endast anställda får ta del av belöningsystemet

Datum: 2017-05-16

Studieansvariga:

Jimmy Hedblom

Jesper Alm

Emelie Christiansen

E-post:

jimmyhedblom@live.se

jesper92@gmail.com

christiansen.emelie@gmail.com

Blekinge tekniska högskola

Utbildning:

Ekonom Online

Nivå:

Grundutbildning, C-uppsats

Jag har muntligen informerats om studien och tagit del av bifogad skriftlig information. Jag är medveten om att mitt deltagande är frivilligt och att jag när som helst och utan närmare förklaring kan avbryta mitt deltagande.

Jag lämnar härmed mitt samtycke till att delta i ovanstående undersökning:

Datum:

Deltagarens underskrift:.....