



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Monetär ersättning som motivationsfaktor på kårbolag

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Management
Vårterminen 2014

Handledare:
Nanna Gillberg

Författare:
Elias Fadel (911102-4072)
Karim Parto (891107-6258)

FÖRORD

Det har varit två väldigt intressanta och lärorika månader i samband med denna uppsats. Vi vill passa på att tacka samtliga som gick med på att intervjuas, utan deras öppenhet kring ämnet hade det varit omöjligt att genomföra en sådan studie. Inte minst vill vi tacka vår handledare Nanna Gillberg som har kommit med väldigt bra feedback under arbetets lopp.

Karim Parto

Elias Fadel

SAMANFATTNING

Datum: 2014-06-04

Kurs: Kandidatuppsats i företagsekonomi, Management VT 2014

Handledare: Nanna Gillberg

Författare: Elias Fadel och Karim Parto

Titel: Monetär ersättning som motivationsfaktor på kårbolag

Syfte: Identifiera de anställdas förhållningssätt till monetära medel som motivationsfaktor i kårbolagen.

Metod: En kvalitativ studie baserad på anonyma halvstrukturerade intervjuer där samtliga intervjusubjekt har fått tillgång till en sammanställning av respektive intervju och även godkänt detta.

Analys: Konsensus rådde bland intervjusubjekt kring samtliga frågor som berör den monetära ersättningens inverkan på motivationen. Personlig utveckling var något som ständigt upprepades av intervjusubjekten när de förklarade anledningen till sin närvaro på kårbolagen.

Diskussion: Att som intervjusubjekt påstå att monetära medel inte är intressant behöver inte betyda att det verkligen är så. Denna oändliga problematik kan göra det lite problematiskt att behandla ämnet monetär ersättning.

Slutsats: Samtliga respondenter ser kårbolagen som en investering för framtiden vilket får dem att förbi se det faktum att den monetära ersättningen endast är symbolisk.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING

1.1 PROBLEMBAKGRUND	6
1.2 SYFTE	7
1.3 FORSKNINGSFRÅGOR	7
1.4 UPPSATSENS DISPOSITION	7

2. METOD SAMT TEORIN BAKOM

2.1 AVGRÄNSNINGAR	8
2.2 FÖRFATTARNAS ERFARENHET INOM OMRÅDET	8
2.3 FORSKNINGSPROCESSEN	
2.3.1 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT	9
2.3.2 ANALYSMETOD	9
2.3.3 VAL AV FORSKNINGSMETOD	10
2.3.4 STUDIENS TROVÄRDIGHET, ÄKTHET OCH ETIK	10
2.3.4.1 TROVÄRDIGHET OCH ÄKTHET	10
2.3.4.2 ETIK	10
2.4 URVAL OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	
2.4.1 URVAL	11
2.4.1.1 FALLFÖRETAG	11
2.4.1.2 URVALSPROCESS AV MEDVERKANDE	12
2.4.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	12
2.4.2.1 DATAGENERERINGSMETODER	12
2.4.2.2 HALVSTRUKTURERAD INTERVJU	13
2.4.2.3 EMPIRI OCH ANALYSUPPLÄGG	14
2.4.2.4 SEKUNDÄRDATA	15
2.5 METODKRITISK DISKUSSION	15
2.6 KRITISK REFLEKTION TILL VALDA TEORIER	16

3. TEORI

3.1 MASLOW	17
3.2 HERZBERG	18
3.3 TAYLOR	19
3.4 ORGANISATIONER UTAN MONETÄR ERSÄTTNING	19
3.5 MOTIVATIONSVERKTYG	20
3.4 SAMANFATTNING AV TEORI	21

4. EMPIRI

4.1 OM HHGS	22
4.1.1 KÄRBOLAGENS STRUKTUR INOM HHGS	23
4.2 FALLFÖRETAGEN	23

4.2.1 HANDELSREKRYTERING AB	23
4.2.2 HANDELSJURISTERNA AB	24
4.2.3 HANDELSCONSULTING AB	24
4.3 MONETÄR ERSÄTTNING SOM MOTIVATION PÅ KÅRBOLAG	25
4.3.1 VD PRESENTATIONER	25
4.3.2 MEDARBETARPRESENTATIONER	26
4.4 SEMIMONETÄR ERSÄTTNING SAMT DEN MONETÄRA ERSÄTTNINGENS INVERKAN PÅ MOTIVATION	26
4.4.1 VD-UTTALANDE	26
4.4.2 MEDARBETARSVAR	27
4.5 MOTIVATION OCH RELATIONER PÅ KÅRBOLAG	28
4.5.1 VD-UTTALANDE	28
4.5.2 MEDARBETARSVAR	30
4.6 SAMANFATTNING AV EMPIRI	33
5. ANALYS	
<hr/>	
5.1 MASLOW VS EMPIRI	35
5.2 HERZBERG VS EMPIRI	35
5.3 TAYLOR VS EMPIRI	36
5.4 CLARY OCH SNYDER VS EMPIRI	36
6. DISKUSSION	
<hr/>	
7. SLUTDISKUSSION	40
<hr/>	
8. FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	41
<hr/>	
9. REFERENSLISTA	42
<hr/>	
10 BILAGA	45
<hr/>	

1. INLEDNING

1.1 PROBLEMBAKGRUND

En organisation är beroende av medarbetarnas prestation. Att strukturera och delegera arbetet är inte det enda en chef ska göra, upprätthållande av motivation hos medarbetare blir således en förutsättning för produktivitet. Anställda ses därför oftast som en central resurs där de även förväntas bidra till organisationens utveckling.

Varför organisationer är intresserade av att motivera sina medarbetare är för att: attrahera och bibehålla personal samt öka produktiviteten (Merchant, 2007)

Det finns gott om väletablerade teorier kring hur man ska hantera och motivera personal. Att dela in motivationsverktyg i tre huvudgrupper hör inte till ovanligheterna; monetära (lön och bonus), ickemonetära (tjänstebil, barnpassning etc) och psykosociala motivationsverktyg (feedback och goda arbetsförhållanden). (Bratton, 2007)

För att identifiera och applicera rätt motivationsverktyg behöver man ha insikt i medarbetarnas livssituation då alla inte har samma drivkrafter och behov. Att exempelvis erbjuda en välavlönad bors-vd högre ersättning lär inte vara det mest effektiva verktyget för att öka motivationen då detta behov antagligen redan är tillfredsställt. (Maslow, 1954)

Man skulle därför kunna hävda att olika motivationsverktyg används i olika organisationstyper. En person som är aktiv i en organisation utan monetär ersättning har inte samma incitament som en person som arbetar i en organisation med full monetär ersättning (Clary, 1999). Monetär ersättning kan ses som ett centralt motivationsverktyg och det kan därför bli problematiskt att maximera motivationen hos de anställda utan tillgång till monetära medel.

Det finns även bolag där studentnytta prioriteras framför produktivitet vilket innebär att de ej har möjlighet att erbjuda en monetär ersättning i lika hög grad som vinstmaximerande företag. Dessa är kårbolag som ägs och drivs av studenter på diverse universitet och högskolor runt om i landet.

I denna uppsats vill vi därför titta på hur central den monetära ersättningen är i kårbolag.

Under vår tid som aktiva på kårbolagen observerade vi att samtliga bolag diskuterade vikten av monetär ersättning och hur en ökad sådan hade gjort företagen gott. Vidare har vi trots detta

årligen sett en kontinuerlig tillväxt i kårbolagen. Vår studie avser därför att analysera hur central den monetära ersättningen i själva verket är som motivationsverktyg.

1.2 SYFTE

Uppsatsens syfte är att undersöka förhållandet mellan monetär ersättning och motivations/drivfaktorer i kårbolag. Med förhållandet menar vi att undersöka det förhållningssätt som chefer och anställda har gentemot monetär ersättning som motivationsfaktor. Vi ämnar att besvara syftet genom en kvalitativ studie.

1.3 FORSKNINGSPRÅGOR

I strävan efter att fullfölja uppsatsens syfte har vi valt följande forskningsfråga;

Hur stor betydelse har monetär ersättning för de anställda på kårbolagen?

Vår huvudfråga innehåller två delfrågor som kommer stå till hjälp för att fullfölja syftet;

Är cheferna medvetna om vad den monetära ersättningen har för betydelse för verksamheten?

Leder en ökad monetär ersättning till en ökad motivation på kårbolagen?

1.4 UPPSATSENS DISPOSITION

Denna uppsats är uppdelad i sju delar; *inledning, metod, teori, empiri, analys, diskussion och slutdiskussion*. I *metoden* börjar vi med att redogöra för de avgränsningar som vi har valt att förhålla oss till under hela uppsatsens gång. Vidare tillkommer det delar i *metoden* som behandlar bland annat forskningsprocessen, urval och tillvägagångssätt samt kritik kring metod. Efter *metoden* följer ett *teoriavsnitt* som behandlar olika motivationsteorier skrivna av Maslow, Herzberg och Taylor. Här behandlas även tidigare liknande studier på organisationer utan monetär ersättning samt en definiering av olika motivationsverktyg. I *empirin* kommer den utvalda koncernen att presenteras tillsammans med utvalda kårbolag. Intervjumaterialet kommer att presenteras ämnesvis där VDarnas och medarbetarnas svar presenteras för sig. Både i *teorin* samt *empirin* sammanfattas i slutskedet av varje avsnitt. I *Analysen* som kommer efter *empirin* behandlas de uppfattade likheter och olikheterna mellan *teori* och *empiri*. I uppsatsens slutskede utförs en problematiserande diskussion som följs av en slutdiskussion för att knyta ihop säcken.

2. METOD SAMT TEORIN BAKOM

Metodavsnittet påbörjas genom att vi tydligt definierar de avgränsningar som är gjorda baserade på uppsatsens givna förutsättningar. Vidare delas metoden upp i flera mindre moment och delmoment för att klargöra det faktiska tillvägagångssättet. Den enkla strukturen lämnar metoden öppen för kritik samt överförbarhet. Efter att det praktiska presenteras går vi som författare vidare med att redogöra samtliga delar av forskningsprocessen. Slutligen för vi en diskussion kring vår studie från ett etiskt perspektiv och tittar närmare på metodens äkthet och trovärdighet.

2.1 AVGRÄNSNINGAR

Vi har valt att endast behandla kårbolag som ägs av Handelshögskolan i Göteborgs Studentkår (HHGS), med anledning av att dessa bolag är relativt väletablerade då flera av bolagen varit verksamma i många år. Detta val motiveras ytterligare då båda författarna även har en arbetslivserfarenhet inom dessa bolag och därmed en viss insyn i bolagen och deras verksamheter (Se 2.2 för mer info). Vidare anledning till avgränsningen är den tilldelade tidsramen samt kårbolagens geografiska närhet som möjliggör den kvalitativa studien.

Intervjumaterialet kommer att jämföras mot tidigare forskning kring icke-studentdrivna tjänsteföretag samt ideella organisationer med anledning till brist på tidigare studier inom kårbolag. Kårbolagen erbjuder olika typer av tjänster och har även en nästintill identisk organisationsstruktur som tjänsteföretag. Viktigt att tillägga är att den fulla monetära ersättningens frånvaro inom kårbolagen är anledningen till att vi har valt att titta närmare på tidigare forskning inom ideella organisationer.

2.2 FÖRFATTARNAS ERFARENHET INOM OMRÅDET

Författarna Elias Fadel och Karim Parto har både arbetslivserfarenhet och relationer inom kårbolagen. Elias jobbade år 2011 som management konsult på HandelsConsulting i ett och ett halvt år. Under denna period hade Elias övergripande ansvar för ett antal externa projekt som bedrevs mot kund.

År 2012 började Karim arbeta på kårbolaget HandelsRekrytering som projektledare. Under denna period hade Karim ansvar för bemanning och rekryteringsprojekt. Under året blev Karim

befordrad till senior projektledare. Efter ett och ett halvt år på HandelsRekrytering tillträdde han som VD på 1 års mandat på systerbolaget HandelsMarketing.

2.3 FORSKNINGSPROCESSEN

2.3.1 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT

Enligt Arbnor och Bjerke (1994) finns det två sätt att analysera insamlat intervjumaterial. Antingen som en explanatiker som genom naturvetenskap tolkar insamlat material d.v.s. att ingen som helst tyngd läggs på den samhälleliga kontexten. Det enda som tolkas är ord på papper. Motsatsen till detta är Hermeneutiker som antar ett tolkande synsätt och lägger stor vikt på den kontext som i det här fallet intervjusubjektet befinner sig i. Inom hermeneutik försöker forskaren samla ett så rikt material som möjligt. Forskare som tolkar genom det hermeneutiska synsättet ska inte ha som mål att ställa ett visst antal frågor, utan ska istället ställa nödvändiga frågor anpassade efter individen och dess kontext (Starrin och Svensson, 1994). Hermeneutiska synsättet kräver att den person som analyserar materialet har en förståelse för ämnet och för intervjusubjektets situation. Vi bedömer att hermeneutik är bäst lämpad för vårt ändamål d.v.s att undersöka förhållandet mellan monetär ersättning och motivations/driv-faktorer i kårbolag. Då vi båda har en gedigen erfarenhet från kårbolag anser vi oss vara kvalificerade till att använda oss utav ett hermeneutiskt synsätt.

2.3.2 ANALYSMETOD

Valet av analysmetod har en stor påverkan på hur vi som författare ser på förhållandet mellan teori och empiri. Det är av stor vikt att analysmetoden tydligt formuleras då det bidrar med en ökad förståelse kring uppsatsens struktur för läsaren.

Duc (2007) presenterar tre undersökningsmetoder. Vad som skiljer dessa emellan är den roll teori och empiri har i studien. Deduktion är den vanligaste inom vetenskaplig forskning, genom denna metod använder en sig av teorier och modeller för att ta fram hypoteser. Hypoteserna används sedan för att jämföra dem mot observationer. Induktion är det motsatta till deduktion. Här utgår en istället från observationer som sedan leder till en generalisering. Kombinationen av de ovanstående metoderna kallas för abduktion. För att fullfölja syftet med vår uppsats valde vi att använda oss av ett abduktivt förhållningssätt. Då det ej finns tidigare forskning inom

motivationsfaktorer på kårbolag kommer intervjumaterialet ha stor betydelse för både analysen och slutsatsen. Den teorin som är baserad på liknande ämnen kommer till stor del att användas för att skapa en förståelse kring ämnet. Denna kombination blir därför central för denna studie.

2.3.3 VAL AV FORSKNINGSMETOD

Val av forskningsmetod föll på en kvalitativ intervjustudie då vi som Ahrne (2011) har som avsikt ta fram information kring intervjusubjektens upplevelser samt resonemang kring ämnet framför kvantitativa drag. Ovanstående bekräftas på samma sätt av Eriksson och Kovalainen (2008) som anser att en kvalitativ metods främsta syfte är att försöka förklara en "sanning" likt en social konstruktion. Valet att utföra en kvalitativ intervjustudie föll naturligt då den går hand i hand med vårt vetenskapliga synsätt; hermeneutiken. Eriksson och Kovalainen (2008) skriver också att kvalitativ forskning betraktas vara en relativt öppen och anpassningsbar metod. De poängterar även att metoden först blir av relevans när gedigen erfarenhet inom det studerande ämnet är befogat, detta stärker vårt val av forskningsmetod ytterligare.

2.3.4 STUDIENS TRODVÄRDIGHET, ÄKTHET OCH ETIK

2.3.4.1 TROVÄRDIGHET OCH ÄKTHET

Enligt Bryman (2011) är trovärdighet och äkthet centralt för en hållbar kvalitativ studie. Bryman delar upp bekräftandet av trovärdighet i fåtal delmoment; tillförlitlighet, pålitlighet samt styrkande av forskning. Vid delmomentet tillförlitlighet ges respondenten möjligheten att bekräfta ifall intervjuarens tolkningar stämmer. Pålitlighet uppnås genom att redogöra för samtliga steg i forskningsprocessen, allt från förberedelse till granskning av material. Vidare måste även forskaren kunna styrka sitt resultat med hjälp av t.ex. en teoretisk referensram. Bekräftandet av äkthet kan enligt Bryman (2011) bekräftas genom rättvis bild. För att uppnå en rättvis bild innebär det att presentera intervjuvaren på ett objektivt sätt, fri från egen tolkning.

2.3.4.2 ETIK

Enligt Bryman (2011) är det viktigt att ta hänsyn till vissa etiska principer som existerar inom Svensk forskning. Detta innefattar säkerställning av intervjusubjektens integritet och anonymitet. Med intervjusubjektens integritet menar Bryman (2011) att forskare borde informera berörda parter kring syftet bakom studien. Detta ger intervjusubjekten möjlighet att eventuellt avstå från

deltagande. Bryman (2011) tar även upp att konfidentialitet är viktig att erbjuda intervjusubjekten för att minska oron för läckt information som skulle kunna påverka intervjumaterialet. Samtliga personuppgifter bör därför förvaras oåtkomligt för obehöriga.

2.4 URVAL OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

2.4.1 URVAL

Med målet att uppnå så hög relevans som möjligt för att försöka besvara uppsatsens syfte har flertal urval gjorts under uppsatsens gång. Värt att tänka på är att urvalsprocessen och dess storlek kan ha påverkats av de avgränsningar som vi presenterar i 2.1.

2.4.1.1 FALLFÖRETAG

Vi har valt att behandla tre kårföretag inom HHGS koncernen som verkar inom varsitt tjänsteområde. Detta val gjordes för att få ett bredare perspektiv i intervjumaterialet och för att se om det finns några tydliga särdrag mellan de olika bolagens tjänsteområden.

Inom HHGS koncerntråd (4.1.1) finner vi sju dotterbolag som är verksamma inom sju olika områden:

HandelsConsulting (Managementkonsulter) förkortat HC

HandelsRekrytering (Rekryteringsbolag) förkortat HR

HandelsMarketing (Kommunikationsbyrå) förkortat HsM

HandelsJuristerna (Juridisk konsultationsbyrå) förkortat HJ

Handels Capital Management (Finans och förvaltning) förkortat HCM

HandelsBoden (Bokhandel) förkortat HB

Valet av fallföretag för vår studie blev HC, HR och HJ. Detta urval grundade sig dels i att de valda bolagen är tjänstebolag och det är just tjänstebolag vi vill kunna jämföra vår framtagna empiri mot. HsM är också ett tjänstebolag, vi valde dock att inte beröra bolaget då vi ansåg att konsekvenserna av att en av författarna är beslutsfattare inom bolaget är större än den möjligtvis positiva fördelen av att ha exceptionell insyn i bolaget. Exempelvis hade det varit svårt för intervjusubjekten att lita på att eventuella negativa utsagor inte skulle nå en av uppsatsens

författare som även är intervjusubjektens “chef” på bolaget. Uteslutning av HB skedde p.g.a. att större delen av deras verksamhet består av detaljhandel. HCM är delvis ett tjänstebolag, de förvaltar dock endast HHGS egna kapital och utför inte några tjänster mot näringslivet.

2.4.1.2 URVALSPROCESS AV MEDVERKANDE

Det första som gjordes var att reflektera kring valet av intervjusubjekt från varje kårbolag. Vi förstod redan då att det var viktigt att vi utgick från starka riktlinjer och kriterier för att skapa en stabil grund i vår intervjuprocess.

Enligt DiCicco-Bloom & Crabtree (2006) är det viktigt att urvalet av intervjusubjekt består av en relativt homogen grupp vars likheter tillsammans hjälper oss att adressera vårt forskningsområde. Vidare nämner de även att val av intervjusubjekt ska utgå från en iterativ process där en söker subjekt som kan bidra med djupgående, riklig och relevant data.

Vi fann ingen direkt rekommendation kring antal intervjusubjekt däremot påstår Bryman och Bell (2005) att det hela bottnar i hur bred studiens frågeställning är samt den mängd information en uppskattas kunna utvinna från varje intervjusubjekt.

Baserat på riktlinjerna ovan samt våra avgränsningar, togs beslutet att intervjua den högsta chefen i varje organisation samt två medarbetare som själva inte hade någon chefsposition i företagen, fast som ändå hade gedigen arbetslivserfarenhet från kårbolaget. Totalt valdes tre intervjusubjekt från varje fallföretag.

2.4.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

För att ge en tydlig bild kring hur framtagningen av vår empiri skett och därmed även ge möjlighet till överförbarhet går vi genom vårt tillvägagångssätt stegvis. Tillvägagångssättet för en intervju kan skilja sig åt, vi har valt att beröra: datagenereringsmetod, halvstrukturerad intervju, behandling av sekundärdata samt empiri och analysupplägg. Vidare går vi även in på trovärdighet och äkthet samt etik. Slutligen för vi en metodkritisk diskussion.

2.4.2.1 DATAGENERERINGSMETODER

Material eller data kan samlas in på en mängd olika sätt vid en hermeneutisk studie. Datan kan bland annat samlas in genom observationer, djupintervjuer samt analys av befintliga dokument

(Starrin & Svensson, 1994) Den allra vanligaste datagenerering eller insamlingsmetoden inom kvalitativ forskning är genom så kallade halvstrukturerade intervjuer eller djupintervjuer. Fokusgruppen är ytterligare en metod som blivit populär på senare tid inom akademien (Tjora Aksel, 2010)

Bell (2000) nämner också att det överlag finns två huvudsakliga intervjuformer: strukturerad och ostrukturerad intervju. Den strukturerade intervjun består av, i förväg väl formulerade frågor medan den ostrukturerade är fri från struktur (Bell, 2000). Slutligen valde vi att använda oss av ett semistrukturerat eller så kallat halvstrukturerat förhållningssätt för att kunna jämföra intervjusubjektens svar men ändå lämna intervjun öppen för eventuella följdfrågor anpassade efter situationen.

2.4.2.2 HALVSTRUKTURERAD INTERVJU

Målet med halvstrukturerade intervjuer är att främst skapa en situation där en kan föra ett relativt fritt samtal som kretsar kring det valda ämnet men där en samtidigt håller sig till en i förväg bestämd mall (Tjora Aksel, 2010).

Intervjufrågor kan struktureras upp på många sätt, Bell (2000) nämner att hänsyn till ordalydelse och formulering är viktiga faktorer, men inte lika viktiga som de är i exempelvis enkätundersökningar (Bell, 2000). Av denna anledning valde vi att be intervjusubjekten verifiera att det sammanställda intervjumaterialet stämde överens med deras tidigare uttalanden. På detta vis kunde vi se om intervjusubjekten uppfattat vår formulering i enlighet med vår frågeställning. Vidare poängterar Bell (2000) att samtliga intervjufrågor ska följa samma huvudregler d.v.s. att frågorna inte ska vara ledande, att en tar en fråga i taget och att frågorna inte ska vara värderande. Detta var något som vi förhöll oss till vid skapande av våra intervjufrågor och under själva intervjuerna.

Totalt genomfördes intervjuer med nio intervjusubjekt, tre från varje kårbolag. Intervjuerna pågick i cirka 20-30 minuter per intervjusubjekt. Under intervjun påminde vi intervjusubjekten att de var anonyma och att deras namn ej publiceras. För att vidare säkerställa anonymiteten höll vi intervjuerna med medarbetarna i enskilda lokaler, utanför arbetsplats. Vi valde att göra detta

eftersom många av våra frågor kan uppfattas känsliga och spegla intervjusubjektens tycke mot överordnad. Ingen av respondenterna fick ta del av intervjufrågorna innan intervjun, endast information om vad ämnet skulle behandla.

Vi närvarade på samtliga intervjuer där den ena fokuserade på att ställa frågorna och den andra antecknade svaren. Vi valde även att spela in intervjuerna ifall vi behövde gå tillbaka till ett läge och ytterligare tolka respondentens svar. För att öka tillförlitligheten lästes de nedskrivna svaren upp för att kontrollera ifall intervjusubjektet anser vår uppfattning stämma överens.

Intervjufrågorna kommer att ge en tydlig bild kring hur VDarna samt deras medarbetare förhåller sig till monetär ersättning samt vilka andra motivationsfaktorer som kan ligga bakom prestation. (Intervjufrågorna hittas i bilagan)

Begrepp som kommer att förekomma under arbetets gång är ickemonetär ersättning, semimonetär ersättning samt full monetär ersättning. Vi använder oss av dessa begrepp för att beskriva följande:

Frånvaro av monetär ersättning = ickemonetär ersättning

Arbete som utförs med endast en monetär ersättning för en viss andel = semimonetär ersättning

Arbete som utförs med monetär ersättning för samtliga nedlagda arbetstimmar = full monetär ersättning.

2.4.2.3 EMPIRI OCH ANALYSUPPLÄGG

Vi har valt att förhålla oss till Nyberg och Tidströms råd kring hur en empiri och analys ska presenteras inom ekonomi och samhällsvetenskaper. Enligt Nyberg (2012) ska empirin presenteras på ett sådant sätt att presentationen blir lätt att förstå för läsaren. Nyberg (2012) nämner att grunden för hur empirin ska disponeras kan uppnås med hjälp av de allmänna frågorna eller huvudhypoteserna. Empirin behöver alltså inte följa intervjufrågornas ordningssekvens.

Vidare skriver Nyberg (2012): "Inom ekonomiska, beteende-, vård- och samhällsvetenskaper är det vanligare att examensarbetet skrivs mer som en kortfattad bok". De ger även rådet att kvalitativ data, från exempelvis intervjuer med öppna svarsalternativ, ska till en början

analyseras fråga för fråga. Presentationen ska däremot inte ske fråga för fråga utan den ska gärna presenteras under meningsfulla svars-kategorier. Därefter kan en välja att presentera sina resultat på en högre konstruerad nivå.

Vi har valt att förhålla oss till ovanstående råd kring upplägg av empiri och analys då det går hand i hand med vårt vetenskapliga synsätt. Empirin och analysen inleds med en kort presentation som beskriver kapitlets upplägg.

2.4.2.4 SEKUNDÄRDATA

Inledningsvis genomförde vi olika sökningar i databaser såsom Business source premier och Ekonomiska biblioteket på Handelshögskolan i Göteborg. Vi använde oss av sökorden; motivation, arbetsmotivation, drivkraft, motivationsverktyg och monetär ersättning. Vidare valde vi att välja källor med olika utgivningsår för att på så sätt få en förståelse kring hur ämnet har utvecklats över åren. Tre huvudteoretiker valdes som grund för denna studie samt två kompletterande teorier valdes för att öka förståelsen kring diverse begrepp kring ämnet. Vid valet av den som vi ansåg vara den mest relevanta teoretikern för ämnet valde vi att även använda oss av två betydligt äldre teoretiker i förhoppning om att hitta likheter och olikheter teoretikerna emellan samt kopplingar till vår framtagna empiri. Herzbergs tvåfaktormodell valde vi som grund för denna studie då den behandlar just motivation på arbetsplats på ett väldigt tydligt vis. Vår teoretiska ramverk resulterade i Herzberg, Maslow samt Taylor. De två kompletterande teorierna blev Clary & Snyders teori kring organisationer utan monetär ersättning samt Brattons beskrivning av monetära, icke-monetära samt psykosociala - motivationsverktyg. Dessa tre teoretiker samt två kompletterande teorier förväntas ge en stabil grund i form av förståelse kring ämnet och därmed bidra till identifieringen av de anställdas förhållningssätt till monetära medel som motivationsfaktor i kårbolagen.

2.5 METODKRITISK DISKUSSION

Även om vi som författare har försökt förhålla oss till vissa etiska principer och riktlinjer kan man alltid diskutera om vårt tillvägagångssätt påverkat intervjusubjektens utsagor. Hurvida det finns bättre metoder för denna studie går alltid att reflektera över. Båda författarna är medvetna

om den problematik som kan uppstå i samband med metodvalet, en problematik som man aldrig helt kan komma ifrån oberoende av metodval.

Det går att diskutera valet av den kvalitativa metoden då den både har sina för och nackdelar. En relation skapas i samband med en kvalitativ face-to-face intervju samtidigt som man aldrig kan uppnå den anonymitet som en kvantitativ studie ger. Samtidigt försvinner möjligheten att ställa följdfrågor och därmed få intervjusubjekten att utveckla och förtydliga sina resonemang. Detta då den kvantitativa studien innebär ett sedan tidigare fastställt formulär som fylls i. Den anonymitetsgaranti som forskarna erbjuder behöver inte heller innebära att intervjusubjektet verkligen känner sig anonym. Riskerna finns alltid att information läcks till fel person.

2.6 KRITISK REFLEKTION TILL VALDA TEORIER

Det finns ett hav av teorier och modeller kring hur personal skall motiveras och engageras på arbetsplats, även inriktningar på högskolenivå finns inom detta ämne. En stor del av en HRM-kurs handlar om lönestrukturer och ersättningssystem, något som är näst intill obefintligt inom många kårbolag. Många behandlar ämnet motivation på arbetsplats, lika många förutsätter att personen i fråga får betalt för att utföra ett visst arbete. Det går ej att bortse från den monetära ersättningens inverkan på en relation mellan chef och medarbetare. Herzberg beskriver monetär ersättning som en förutsättning för att motivation ska existera bland medarbetare medan Maslow aldrig nämner pengar som en drivkraft utan behandlar människan i sin helhet samt hennes olika behov under livets gång. Taylor arbetade under början av 1900-talet då tjänstesektorn knappt existerade. Om man bortser från att dessa tre huvudteorier som används i studien kompletterar varandra i form av de olika tidsepokerna samt författarnas verkliga yrken, kan man legitimt ställa frågan; är dessa teorier verkligen de ultimata för att behandla monetär ersättning på kårbolag? Det finns ingen objektiv sanning för denna fråga. Självklart hade tidigare liknande studier varit högst aktuella för en sådan studie. Tyvärr fann vi ej liknande studier vilket tvingade fram en väldigt bred, om inte möjligtvis för bred akademisk grund. Därför valde vi att använda oss utav Maslow då hans behovstrappa kan förklara varför studenter som befinner sig i ett tidigt skede i livet väljer att arbeta utan full monetär ersättning. Herzberg och Taylor är varandras motsatser där den sistnämnda beskriver en korrelation mellan ökad monetär ersättning och ökad motivation.

3. TEORI

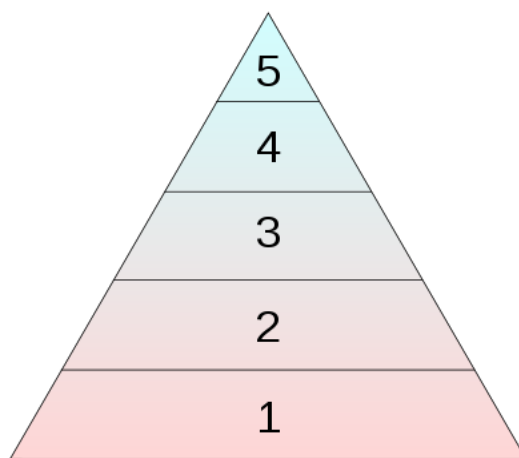
Vi börjar vårt teoriavsnitt genom att presentera tre teorier som vi finner relevanta för att besvara uppsatsens syfte. En presentation av Maslows behovstrappa som anses vara en generell modell som beskriver människans drivkrafter genom livets olika stadier. Vidare presenteras Herzberg som konkretiserar motivationsteorier på arbetsplatser. Avslutningsvis redogör vi Taylor som kan anses som en motståndare till ovannämnda teorier. För att berika teoridelen använder vi oss av Clary & Snyders beskrivning av motivationsfaktorer inom ideella organisationer följt av definitioner av använda begrepp.

3.1 MASLOW

Den välkände psykologen Abraham Maslow som studerats människors drivkrafter, tog fram en teori som idag trots utan något empiriskt stöd erkänns av många. Maslows behovshierarki är namnet på denna modell som kartlägger faktorer som motiverar människan under livets lopp (Maslow, 1954)

Maslow menar att människan har en medfödd strävan mot självförverkligande som är det sista steget i den presenterade behovsordningen. Att människan ska ha

tillfredsställt det tidigare behovet innan hen strävar mot nästa i ordningen är centralt i denna teori (Maslow, 1954). Maslow menar att människan börjar med att tillfredsställa det första behovet, nämligen den fysiologiska drivkraften (bl.a. näring och sömn) som är förutsättningen för människans fysiska överlevnad. Det kroppen behöver för att upprätthålla de korrekta näringsnivåerna i kroppen. Med detta menar (Maslow, 1954) att det kan vara allt från vattennivån till vitaminintaget som måste tillgodoses, detta resulterar i en förändring i människans aptit och val av föda. Även samlag ingår i de fysiologiska drivkrafterna som skall uppfyllas innan man börjar sträva mot nästa steg i hierarkin som är trygghet. Här använder sig Maslow av barn och deras agerande som exempel då han beskriver dem som enkla att läsa av då vuxna är duktiga att dölja vad de egentligen känner. Exempel på barns agerande används för att bevisa hur människor förhåller sig till trygghet. Att ett barn springer mot moderns famn när hen är rädd, är en instinktiv handling hos människan. Att både religion och vetenskap fungerar som



en trygghetsfaktor för många är väldigt vanligt enligt Maslow då de minskar osäkerheten hos människan. Behov av gemenskap och kärlek är den tredje drivkraften i ordningen som sökes när de första två behoven är tillfredsställda. Här hungrar människan för relationer i allmänhet och jobbar intensivt för att nå detta och glömmer då helt bort faktumet att en tidigare sneglade mot detta som meningslöst när en eftersträvade de tidigare stadierna. Viktigt att tillägga är att Maslow inte blandar ihop kärlek och samlag utan ser på dessa som två vitt skilda drivkrafter. Behovet av självkänsla och erkännande är det fjärde och näst sista steget mot självförverkligandet som är slutdestinationen. Här presenterar Maslow två delar som ingår i denna kategori: Den första är viljan att kunna, vara duktig, självständig och fri, den andra delen i kategorin är status, prestige och erkännande bland människor i omgivningen. Tillfredsställandet av dessa behov leder enligt Maslow till en känsla av självsäkerhet och individens nödvändig närvaro i världen. Vidare utvecklar han att den mest hållbara och långvariga känslan av självkänsla är det förtjänade erkännandet till skillnad från kändisskap. Självförverkligandet är ett behov som så småningom växer fram hos människan när en har uppfyllt samtliga tidigare stadier. Detta behov ses som oändligt och som ständigt uppdateras då Maslow utgår från att människan vill bli allt som hen kan bli. *“What a man can be, he must be”* (Maslow, 1954, s. 93). Detta motiveras bland annat av en ren nyfikenhet som finns i människans och även apornas natur som leder till att en ständigt vill experimentera och testa nya saker. Mentalt friska människor attraheras till mystik vilket är en av anledningarna till att människan ständigt vill utmana sig själv. Detta leder till att självförverkligandet aldrig blir mättat och förblir därför det femte och sista steget i Maslows behovshierarki.

3.2 HERZBERG

Frederick Herzberg är även han en känd forskare inom området motivation. Till skillnad från Abraham Maslow valde denne man att fokusera på vad som ligger till grund för motivation och missnöje på en arbetsplats. Resultatet blev två faktorer som oberoende av varandra påverkar personalens motivation och missnöje på arbetsplatsen; Motivationsfaktorer och Hygienfaktorer (Herzberg, 1993). Motivationsfaktorerna är immateriella och är bl.a. erkännande, prestation, utmaningar, avancemang, ansvar, kompetensutveckling etc. Hygienfaktorerna anses vara de faktorer som skulle kunna leda till missnöje men inte heller kunna skapa arbetsmotivation på en arbetsplats. Bland dessa ingår arbetsmiljö, relationer, företagskultur, administration, anställningstrygghet, lön och förmåner (Herzberg, 1993). Viktigt att notera är hur Herzberg inte

anser pengar leda till arbetsmotivation utan ser det som ett medel för att få medarbetare att "röra på sig" eller som han själv uttryckte det under en intervju, "*What many people do is mistake movement for motivation. I say money is not a motivator, it's a good moover*" (Herzberg, "Managers or Animal Trainers? An Interview with Frederick Herzberg", 1971, s. 6).

Hygienfaktorerna kan reducera missnöje medan motivationsfaktorerna kan ge upphov till ökad motivation på arbetsplatsen. Än en gång är det viktigt att påpeka hur dessa faktorer är helt oberoende av varandra där en medarbetare till exempel skulle kunna vara missnöjd på grund av dålig företagskultur samtidigt som hen är väldigt motiverad tack vare det ansvar hen nyligen har blivit tilldelad (Herzberg, 1993). Pengar placeras oftast helt felaktigt bland motivationsfaktorerna, "Money is a hygiene factor, however, because it's associated with so many other factors, it's included with them" (Herzberg, "Managers or Animal Trainers? An Interview with Frederick Herzberg", 1971, s. 8). Vad Herzberg menar är att i samband med de flesta motivationsfaktorerna följer en ökad monetär ersättning, inte sällan är det i form av pengar.

3.3 TAYLOR

Under sent 1800-tal utförde Frederick Winslow Taylor omorganiseringar i olika företag som erbjöd monetär ersättning. Syftet med dessa omorganiseringar var att maximera produktiviteten ända ner till individnivå. I sin bok *The Principles of Scientific Management* hänvisar Taylor till sina erfarenheter och studier som gjorts på dessa företag. Påståendet att Taylor säger att lön är den enda motivationsfaktorn hos arbetare är vanligt förekommande. Faktum är att detta inte helt stämmer då han endast antydde att detta gällde de anställda som jobbade på löpande band.

Viktigt att notera är att han skiljer mellan arbetare som förväntas ta initiativ i arbetet och arbetarna som ej förväntas ta initiativ. Har man ett fritt arbete som är öppet för initiativtagande hävdar Taylor att lön är en av flera motivationsfaktorer såsom; relation till chef, arbetsmiljö, uppskattning, personlig utveckling samt möjligheter till befordran. Med andra ord är lön viktig men inte en central motivationsfaktor på företag som ej har en löpandebandet-metod. (Taylor, 1947)

3.4 ORGANISATIONER UTAN MONETÄR ERSÄTTNING

Organisationer som inte erbjuder någon direkt monetär ersättning brukar klassas som ideella organisationer. Med ideellt arbete menar man frivilligt arbete och engagemang där inte krav på ersättning existerar (Grosse, 2006). Ett av många sätt att få ett grepp om de motiv som

bakomligger ideellt arbete är genom att se det från Snyders funktionalistiska perspektiv. Enligt Snyder finns det flera olika motiv till ideellt arbete. Själviska motiv som att förbättra sin egna självkänsla kan vara drivkraften bakom personer som jobbar ideellt. I kombination med en förbättrad självkänsla brukar det andra motivet vara det altruistiska, det vill säga det osjälviska som kommer av den själviska gärningen (Snyder, 1993).

Förutom de två ovanstående motiven har Clary och Snyder även listat sex mer detaljerade motiv bakom ideellt arbete:

- (1) Värderingar (personen arbetar för att uttrycka sig själv och sina värderingar)
 - (2) Kunskap (vilja lära sig mer om världen)
 - (3) Psykologiskt utvecklande (man växer som person)
 - (4) Karriär (erfarenhet som är meriterande för karriärval)
 - (5) Socialt (nätverka och knyta nya vänskapsband)
 - (6) Skyddsmotiv (skjuta undan andra vardagliga och personliga problem)
- (Clary, 1999)

3.5 MOTIVATIONSVERKTYG

Enligt (Bratton, 2007), har arbetsgivare tre motivationsverktyg till förfogande; monetära, icke-monetära och psykosociala. Nedan följer en kort **beskrivning** av vad dessa innebär.

Monetära motivationsverktyg: En yttre samt materiell belöning som inte sällan kommer i skepnaden av fast lön, provisionsbaserad lön, prestationsbaserad lön eller bonus.

Icke-monetära motivationsverktyg: Indirekt belöning som till exempel kan erbjudas i form av tjänstebil, barnpassning, sjukvårdsförsäkring, måltider eller extra semesterdagar (Bratton, 2007)

Psykosociala motivationsverktyg: Något som ibland även kallas för “psykisk inkomst” och innebär ökat självförtroende och personlig utveckling (Bratton, Human resource management: theory and practice, 2007, s. 360). Främst sker denna belöningsform genom ständig feedback samt goda arbetsförhållanden.

3.6 SAMANFATTNING AV TEORI

Av de teoretikerna som ligger till grund för empirin skall det ännu en gång noteras att de ej var verksamma under samma tidsperiod. Taylor skrev sitt största verk (Principle of scientific management) i slutet av 1800-talet i syfte att maximera produktiviteten inom industrin.

Maslows största verk skrevs i mitten på 1900-talet. Syftet med Maslows behovshierarki var att identifiera människans behov inom olika stadier i livet. Hans långa erfarenhet som psykolog samt hans studier inom människans behov satt som grund för hans verk. Efter Maslow kom Herzberg som vidareutvecklade Maslows teorier för att konkretisera motivationsteorierna på arbetsplatsen. Bratton & Gold och Clary & Snyder är moderna teoretiker som även dem är konkreta med motivationsfaktorer i bestämda miljöer.

Det som gör dessa relevanta för denna studie är faktumet att samtliga berör ämnet motivation samtidigt som de har olika utgångspunkter. Den enda som inte nämner monetär ersättning är Maslow, samtidigt som det är underförstått att monetära medel är en förutsättning för att kunna uppnå de första två stegen i behovstrappan. Att jämföra en konsult (Taylor), psykolog (Maslow) och en forskares (Herzberg) syn på vad som motiverar människan berikar studien ännu mer. Då syftet med studien är att identifiera de anställdas förhållningssätt till monetära medel som motivationsfaktor i kårbolagen, faller de presenterade teorierna ovan väl med ämnet.

Teorierna som förklarar monetär ersättning och dess innebörd skiljer sig åt. De går att placera in i två block. Taylor och Bratton & Gold anser att monetär ersättning är en motivationsfaktor, Herzberg på andra sidan ser monetär ersättning som en hygienfaktor, således något som endast kan leda till nöjdhet respektive missnöjdhet på arbetsplatsen.

Det finns även tydliga likheter mellan Herzbergs motivationsfaktorer och Maslows två sista steg i behovstrappan. Herzbergs motivationsfaktorer som ingår i Maslows fjärde steg av fem; erkännande, prestation, avancemang och ansvar. De som går att hitta i Maslows femte och sista steg är utmaningar och kompetensutveckling.

De sex punkter Clary & Snyder presenterar som motivationen bakom ideellt arbete har tydliga band med Maslows fyra sista steg i behovstrappan.

4. EMPIRI

Presentation av intervjumaterial kommer att läggas upp på följande sätt:

En kort presentation av kåren samt koncerträdet med de bolag som ingår. Vidare kommer samtliga intervjusubjekt att presenteras. Därefter kommer intervjusvaren presenteras ämnesvist med VDarnas svar först, följt av de två anonyma medarbetarnas svar. Notera att intervjusvaren inte endast består av exakta citat, utan en sammanfattning av de svar som givits.

4.1 OM HHGS

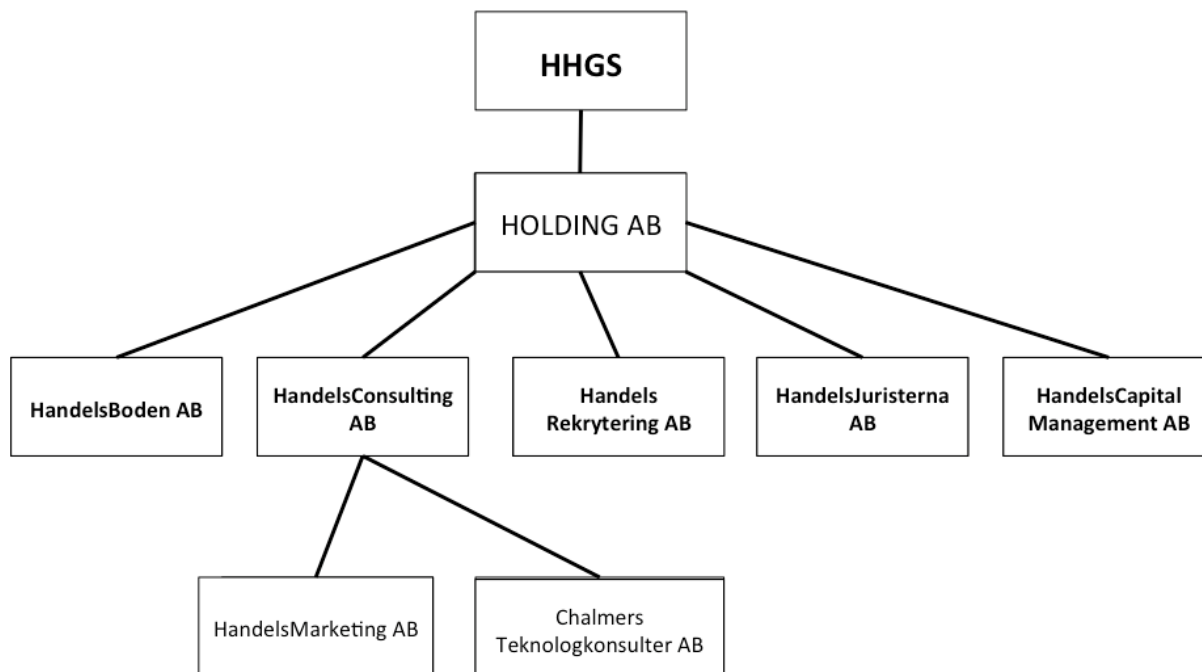
“Handelshögskolans i Göteborg Studentkår finns till för- och drivs av studenter på Handelshögskolan. Organisationens syfte är att ge studenter möjligheter att få ut något mer av sin studietid.” (HHGS, 2014)

HHGS är en ideell förening som i dagsläget har ca 3000 medlemmar. Föreningen samordnas av ett presidiet samt en direktion. Presidiet består av kårordförande och vice kårordförande.

Direktionen består av sju utskottsordförande som ansvarar för var sitt utskott. Direktionen ansvarar för och sköter den löpande verksamheten och fattar samtliga operativa beslut. (HHGS, 2014)

HHGS äger ett aktiebolag vid namn HHGS Holding som i sin tur står som ägare för samtliga HHGS kårbolag som drivs av aktiva medlemmar. *“Bolagets huvudsakliga funktion är att, tillsammans med HHGS, stå som ägare till bokhandeln Handelsboden, samt finnas till hands för verksamheter inom HHGS som lämpar sig för bolagisering. HHGS Holding AB bildades 1994 och drivs av studenter. Bolaget ägs till 100 % av HHGS.”* (HHGS, 2014)

4.1.1 KÅRBOLAGENS BOLAGSSTRUKTUR INOM HHGS



4.2 FALLFÖRETAGEN

Kårbolagen inom HHGS är helt studentdrivna aktiebolag och existerar främst för att främja studentnytta. Med studentnytta menas möjligheten för studenter att få praktisk erfarenhet i en annars teoretisk lagd skola. I kårbolagen får studenterna arbeta med riktiga projekt, hela vägen från första säljsamtalet till leverans av tjänst. (HHGS, 2014)

4.2.1 HANDELSREKRYTERING AB

“HandelsRekrytering är ett bemannings- och rekryteringsbolag, specialiserade på att hjälpa företag rekrytera de bästa och hungrigaste studenterna, utexaminerade ekonomer, jurister, miljövetare och allt annat Handelshögskolan i Göteborg har att erbjuda” (HandelsRekrytering 2014). Idag har HandelsRekrytering 25 anställda och erbjuder rekrytering och bemanningstjänster. De studenter som arbetar i företaget kommer från Handelshögskolan i Göteborg samt från personalvetarprogrammet i Göteborgs Universitet. Detta för att täcka den kompetens som behövs för att tillgodose de egenskaperna som krävs för att driva ett rekrytering och bemannings-bolag (HandelsRekrytering 2014). År 2012 omsatte bolaget ungefär en och en

halv miljon, samma siffra gäller även för kalenderåret 2011 (Allabolag.se 2014). VD tar ett studieuppehåll i ett år och arbetar heltid på företaget med en monetär ersättning som motsvarar ett CSN-bidrag samt det lån som erbjuds. Resterande anställda, det vill säga från vVD till den nyanställda arbetar vid sidan av studierna och får en ersättning på 700 kr brutto per månad. Förutom en symbolisk monetär ersättning anordnas diverse personalaktiviteter. Kontoret är centralt beläget och delas med två andra kårbolag ett stenkast från Handelshögskolan (HandelsRekrytering 2014).

4.2.2 HANDELSJURISTERNA AB

“HandelsJuristerna är en juridisk konsultbyrå. Vi vill rubba barriären mellan företagare & advokatbyråer genom att vara den prestigelösa aktören på marknaden. Våra klienter erhåller samtidigt tillförlitlig juridisk rådgivning till konkurrenskraftiga priser” (HandelsJuristerna, 2014).

Företaget grundades våren 2013 och består av 13 anställda där samtliga studerar juridikprogrammet i Handelshögskolan i Göteborg och arbetar vid sidan av studierna, även VD. Ännu finns ingen officiell omsättning för kalenderåret 2013 att presentera. Den monetära ersättningen som bolaget erbjuder sina anställda är 20 procent av ett externt projekts värde. Kontoret finns beläget nära Handelshögskolan i Vasastaden, utrymmet delas med ett antal mindre företag som ej har någon koppling till HHGS (HandelsJuristerna, 2014).

4.2.3 HANDELSCONSULTING AB

“Till konkurrenskraftiga priser erbjuder vi näringslivet kvalificerade konsulttjänster inom marknad, interna processer, ekonomistyrning, strategi, juridik och miljö” (HandelsConsulting 2014). HandelsConsulting har i dagsläget ca 70 studenter som är verksamma inom företaget där både VD och vVD tar ett studieuppehåll på ett år för att arbeta heltid. De får en monetär ersättning som ungefär motsvarar den sammanlagda summa som CSN erbjuder i bidrag samt lån. Resterande anställda arbetar vid sidan av studierna och erbjuds monetär ersättning efter antalet timmar lagda i kundprojekt. Tre olika lönenivåer på den timlön som erbjuds bestäms av kriterier som placerar konsulterna på en lönetrappa med tre steg: juniorkonsult, konsult, seniorkonsult. En förväntas arbeta ett visst antal timmar per vecka (10, 15 eller 20 timmar) beroende på vad för

ansvar personen i fråga har. De studenter som rekryteras studerar samtliga på Handelshögskolan, samtliga inriktningar finns representerade på HandelsConsulting (HandelsConsulting 2014). Enligt sittande VD Erik Wester omsatte bolaget drygt fyra miljoner år 2013. Kontor delar de med två andra kårbolag (bl.a HandelsRekrytering AB) på Vasagatan. Personalaktiviteter anordnas frekvent i från av bland annat frukost och after-work (HandelsConsulting 2014).

4.3 MONETÄR ERSÄTTNING SOM MOTIVATION PÅ KÅRBOLAG

4.3.1 VD-PRESENTATIONER

VD på HandelsRekrytering AB, Axel Cruce arbetar idag heltid på sin post efter att ha tagit ett studieuppehåll från masterprogrammet i management på Handelshögskolan i Göteborg. Cruce har sedan 2012 varit verksam i företaget för att sedan bli tilldelad VD-posten vid årsskiftet 2013-2014. Som VD på HandelsRekrytering sitter en på ett års mandat. Cruce har även en annan inkomstkälla vid sidan av arbetet för att säkerställa sin privatekonomi.

VD och grundare av HandelsJuristerna AB, Ola Bernhardtz arbetar idag heltid på sin post parallellt med studierna på juristprogrammet vid Handelshögskolan i Göteborg. Viktigt att poängtera här är att styrelsen ej kräver ett heltidsengagemang av VDn på företaget. Bernhardtz grundade företaget våren 2013 och har sedan dess varit verksam i företaget. Som VD på HandelsJuristerna sitter en på ett års mandat. Då Bernhardtz grundade företaget under våren 2013 sitter han som VD fram till sommaren 2014. Förutom fullt studiestöd har Bernhardtz även en annan inkomstkälla vid sidan av arbetet för att säkerställa sin privatekonomi.

Erik Wester som är VD på HandelsConsulting AB arbetar idag heltid på sin post efter att ha tagit ett studieuppehåll från ekonomprogrammet med analytisk inriktning på Handelshögskolan i Göteborg. Wester har sedan hösten 2011 varit verksam i företaget för att sedan bli tilldelad VD-posten vid årsskiftet 2013-2014. Som VD på HandelsConsulting sitter en på ett års mandat. Wester har ingen annan inkomstkälla vid sidan av arbetet för att säkerställa sin privatekonomi.

4.3.2 MEDARBETARPPRESENTATIONER

Medarbetare 1 på Handels Rekrytering arbetar idag 25% vid sidan av sina studierna och har ingen annan inkomstkälla vid sidan av studierna och arbetet.

Medarbetare 2 på Handels Rekrytering arbetar idag 25% vid sidan av sina studierna och har en annan inkomstkälla vid sidan av studierna och arbetet.

Medarbetare 1 på HandelsJuristerna arbetar idag 25% vid sidan av sina studierna och har ingen annan inkomstkälla vid sidan av studierna och arbetet.

Medarbetare 2 på HandelsJuristerna arbetar idag 25% vid sidan av sina studierna och har en annan inkomstkälla vid sidan av studierna och arbetet.

Medarbetare 1 på HandelsConsulting arbetar idag 25% vid sidan av sina studierna och har ingen annan inkomstkälla vid sidan av studierna och arbetet.

Medarbetare 2 på HandelsConsulting arbetar idag 25% vid sidan av sina studierna och har en annan inkomstkälla vid sidan av studierna och arbetet.

4.4 SEMIMONETÄR ERSÄTTNING SAMT DEN MONETÄRA ERSÄTTNINGENS INVERKAN PÅ MOTIVATION

4.4.1 VD-UTTALANDE

Cruce poängterade hastigt att semimonetär ersättning inte är ett problem inom kårbolagen då man främst är här för att lära sig saker, alltså allt för egen vinning. Cruce trodde dock att en högre form av monetär ersättning hade kunnat förenkla rekryteringen av kandidater, samtidigt som den hade hållit kvar medarbetare under motivationsdippar. Han styrkte detta genom att säga: *“Idag slutar man när motivationen sviker”*.

Riktigt i samma banor tänkte inte Bernhardtz, han uttrycker en direkt saknad av monetär ersättning: *“Pengar hade nog gjort det bättre då juriststudenter, som redan lägger mycket tid på studierna, även oftast måste ha ett jobb vid sidan av för att täcka sina utgifter. Det betyder att*

HandelsJuristerna kommer i kläm". Bernhardtts förhoppning är att kårbolagen i framtiden kan erbjuda monetär ersättning likt vilket extra jobb som helst så att man som juriststudent endast kan lägga fokus på arbetet på HandelsJuristerna: *"För då kan man ge allt"*.

Wester tryckte på att det är den överlägsna utvecklingen man får på jobbet som är den primära anledningen till att man går till jobbet och att det även är det ickemonetära som driver hela företaget. Detta uttryck förtydligar han genom att säga: *"Jag är nog Sveriges sämst betalda heltids-VD men går till jobbet med ett leende på läpparna"*. Wester nämnde dock att han ser det hela som en balansgång, att man försöker ge monetär ersättning i den mån det går men att man måste balansera det med att se till så att så många studenter som möjligt får möjligheten att jobba på HandelsConsulting.

Samtliga VD:ar nämnde att det för egen del inte hade påverkat motivationen med en ökad form av monetär ersättning utan uttryckte det bara som något som hade fungerat som avlastning. Cruce är tydlig med detta: *"Som sagt, jag är inte här för pengarna men jag tror att jag hade kunnat lägga mer fokus på Handels Rekrytering och skippa mitt andra jobb."*

Likt Cruce så poängterade Bernhardtts att en ökad form av monetär ersättning endast skulle ge honom avlastning men inte öka hans motivation: *"Det hade inte inneburit en ökad motivation men det hade definitivt inneburit en avlastning för min del då jag idag måste ha ett annat arbete för att få ihop ekonomin."* Wester yttrade sig på liknande sätt: *"Nej, det hade absolut varit skönare men det hade inte påverkat motivationen"*

4.4.2 MEDARBETARSVAR

Medarbetare 1 på HandelsRekrytering visste till en början inte att det var en såpass liten monetär ersättning i bolaget när hen sökte jobbet. Hen poängterade dock att så länge det fortfarande ger något så är inte detta något problem. *"Jag tror nog att jag hade blivit lite mer motiverad med provision, men som sagt, nätverket man får här har ett värde i sig"*. Hen styrker detta genom att utveckla sitt svar och sade att hen inte tänkte så mycket på den monetära ersättningen utan snarare på företagskulturen. *"Att kunna identifiera sig med företagskulturen tror jag ger mer i motivation"*

Hens kollega, medarbetare 2 anser att om man är här för lönen så är man helt fel ute, *“Min motivation påverkas inte utav det monetära”*.

När vi frågade medarbetare 1 på HandelsJuristerna om vad hen tyckte om semimonetär ersättning svarade hen att det inte var viktigt och att praktiken i sig är värdefullt. Hen tyckte även att monetär ersättning inte var viktigt för motivationen under denna tidiga fas i livet som hen befann sig i. Medarbetare 2 uttryckte liknande åsikt när hen sade: *“Jag ser min tid här som en investering, vad jag får för lön här är inte så viktigt då det är efter studierna som det blir viktigt”*. Medarbetare 2 ansåg dock att hen hade kunnat fokusera mer på HandelsJuristerna om det hade funnits en fast lön. *“Men man är ju inte här för att man får lön utan eftersom man får en unik möjlighet”*.

På HandelsConsulting tyckte medarbetare 1 att närvaron av den i princip symboliska monetära ersättningen var en viktig förutsättning till att ens kunna locka potentiella medarbetare. Trots att hen inte tyckte att det var viktigt för honom poängterade medarbetare 1 att någon form av monetär ersättning måste finnas. Medarbetare 2 hade inte samma övertygelse som sin kollega, medarbetare 1. *“Jag är personligen emot gratis arbete så jag tror att jag personligen hade motiverats mer av monetär ersättning så behovet av extrajobb försvinner”* sade hen och trodde även att många troligen delade samma åsikt.

4.5 MOTIVATION OCH RELATIONER PÅ KÅRBOLAG

4.5.1 VD-UTTALANDE

Vid frågan: *“Vad var din motivation till att börja arbeta på kårbolaget?”* svarade Cruce med att han såg värde i att utmanas och lära sig relevanta saker för arbetslivet. Bernhardtz som även grundade HandelsJuristerna uttryckte att motivationen kom från möjligheten att kunna bryta ny mark, inspirera samt leda. Ett snabbt svar fick vi från Wester som sade att valet skedde ganska spontant efter en rekommendation från en vän.

Längre fram under intervjuens gång gick vi in på hur VDarna uppfattade sina relationer till sina medarbetare. Juristklasserna är redan väldigt tigha nämner Bernhardtz, detta för enligt honom

över på HandelsJuristerna per automatik. Han nämner dock att det inte alltid är så: *“Men jag tror att nya personer i början känner annorlunda, det tar ett tag att bygga en relation.”*. Att vara tillgänglig och hjälpsam är något Wester ansåg sig själv vara gentemot sina medarbetare. Wester sade dock att han var väl medveten om att det är omöjligt att ha en sådan relation till alla. Han antydde även att en stor utmaning i hans roll som VD var just hybrisens kring hur man ska förhålla sig till sina medarbetare *“Det kan vara väldigt svårt att avgöra om man ska vara en chef eller kompis, idag är det inte jag som har chefsrollen, den är det mellancheferna som har.”*. Genom sin närvaro på kontoret och med tanke på att medarbetarna vågar komma och ställa frågor uppfattade Cruce att han har en bra relation till sina medarbetare.

För att kunna göra ett bra jobb på sikt trodde Cruce att samhörigheten var en essentiell motivationsfaktor för att göra ett bra jobb. Vidare så uttryckte han att han tror att mycket ligger i viljan att utvecklas: *“Trots att det inte existerar några monetära medel, så är det främst egen vilja och viljan att praktisera samt utvecklas”*. Likt Cruce svarade Bernhardt med att det var den praktiska erfarenheten som låg till bakom en stor del av motivationen: *“Bara det att analysera situationer och ta fram vad folk behöver är guld värt för en student som vill bygga på sin meritlista.”*. Bernhardt utvecklade sitt resonemang vidare med att säga att det enligt honom fanns två huvudfaktorer bakom motivationen på HandelsJuristerna: *“Det är meriten som de får på CVt samt den reella kompetensen som ackumuleras. Det sistnämnda tror jag står för 90% av motivationen.”*.

Wester tyckte att det var extremt viktigt att man kom till HandelsConsulting av rätt anledning från första början. Han nämnde att det fortfarande är vissa som kommer till kårbolaget för att det låtit prestigefullt, men för att sedan tröttna och lämna ganska fort: *“En mismatch helt enkelt.”*. Att använda rätt motivationsverktyg för rätt medarbetare är något som Wester poängterar är viktigt för att medarbetare ska motiveras på sikt. Han nämnde även att det inte finns något samband mellan kompetens och engagemang, och att det inte heller finns något samband mellan kompetens och lojalitet: *“Det är en massa smågrejer som kombinerat leder till en bra prestation.”*.

Vid frågan *“Bidrar du med att motivera andra?”* hoppades Cruce att han gör det: *“Det vill jag tro, jag försöker ge så mycket feedback som jag kan. Eftersom att jag sitter mycket på kontoret*

vet jag vilka som har mycket och lite att göra och fördelar arbetet efter detta. Jag tror personligen inte att mina medarbetare lägger märke till detta.” Cruce poängterar även att han gör detta eftersom att han tror att sysselsättning motiverar. Han säger även “Jag försöker vara coachande med motfrågor istället för att ge direkta svar, detta för att låta dem själva tänka och klura ut lösningen själva.

Bernhardtz trodde sig också bidra med att motivera andra, han sade att han utför detta genom uppmuntran och genom att “*pusha*” folk. Även hans höga närvaro kunde bidra med detta antydde han. Wester antyder att han motiverar sina medarbetare genom utbildningar han håller på företaget och genom att förhålla sig själva mer som en ledare än en chef. Han påpekade också att han reflekterar mycket över detta, alltså hur han vill att han ska uppfattas.

4.5.2 MEDARBETARSVAR

På Handels Rekrytering berättade medarbetare 1 att det var den praktiska erfarenheten som var en av anledningarna till att hen sökte sig till kårbolaget. Nätverket var även något som hen hade i åtanke. “*Det är viktigt att ligga steget före*”. Medarbetare 2 refererade till ett förfinat CV som den huvudsakliga motivatorn. “*Sedan ville jag ha en projektledarlicens som erbjuds här*”.

Medarbetare 1 på HandelsJuristerna betonade avsaknaden av praktik på juristlinjen som förde henom till kårbolaget. “*...man har fått höra en hel del om att det är en helt annan grej att jobba med juridik, praktik och juridik är ju inte samma sak.*” Medarbetare 2 sade; “*Jag insåg att det är en konkurrensfördel att ha praktisk erfarenhet inom ämnet*” och fortsatte sedan berätta om hur juridikstudenter konkurrerar om ett begränsat antal lediga tjänster hos de stora och kända bolagen. “*Som sagt, så tror jag att en praktisk erfarenhet definitivt hade inneburit en kompetensutveckling som få studenter kan uppnå under sin studietid*”

På HandelsConsulting pratade medarbetare 1 om viljan att lära sig och utvecklas och att hen redan från början visste om att det inte fanns några pengar där. Då hen även studerar juridik ansåg hen det väldigt intressant att testa på detta fast med fokus på näringslivet då det inte är det samma som juridik mot privatpersoner. Förutom det som en kan lära sig på arbetsplatsen, tyckte

medarbetare 1 att kontakterna som man kan bygga upp på HandelsConsulting var även det något som lockade honom till företaget. Medarbetare 2 tyckte däremot att det var intressant att *“prova på konsultandet lite mer”* som hen uttryckte det. Att få möjligheten att ta kontakt med företag i näringslivet var även detta något som lockade. Hen berättade även att hen hade kompisar som rekommenderade honom att börja på bolaget och att hen innan detta hade fått ett dåligt intryck av det.

Medarbetare 1 på Handels Rekrytering beskrev sin VD som väldigt ödmjuk person och att han låter en utvecklas genom att få en att tänka till själv. Vidare tillade hen att organisationen är hierarkisk men att den känns platt. Även medarbetare 2 beskrev sin relation till VD'n som positiv och att en väldigt enkelt kan prata med honom om problem som brukar uppstå vid kulturkrockar mellan handelsstudenter och personavlytare. Medarbetare 2 tyckte även att VD'n gav väldigt mycket konstruktiv feedback vilket hen även tyckte var skönt.

På HandelsJuristerna tyckte medarbetare 1 att VD'n var jättebra; *“en jättebra chef som tar sitt ansvar. Han är tydlig och finns där 24/7. Han är dessutom väldigt stöttande och optimistisk vilket jag tycker är kanon”* Medarbetare 2 på bolaget tyckte även hen att relationen med VD'n var väldigt nära och bra samtidigt som hen tillade att det kanske var så för att de inte var så många på bolaget ännu.

Medarbetare 1 på HandelsConsulting beskrev sin relation till VD'n som *“inte så jättenära”* och förklarade sedan att detta kanske berodde på att han läste och jobbade med juridik och att det av den anledningen var normalt att han inte har full förståelse för juridiken. Hen tyckte även att det inte behövdes en närmre relation då hen får en hel del vägledning av till exempel vice VD'n. Medarbetare 2 tyckte däremot att hen hade enväldigt god relation till VD'n och berättade att de hade daglig kontakt samt att det var väldigt öppet för att ställa diverse frågor och även ifrågasätta.

Det som motiverar medarbetare 1 på Handels Rekrytering till att göra ett bra jobb är att ha berättelser för framtida intervjuer samtidigt som hen ville lämna sin *“comfort zone”*. Hen beskrev sig själv som väldigt analytisk utav sig och att ett jobb på Handels Rekrytering var en

utmaning för honom. Medarbetare 2 på bolaget sade att hen motiveras av att utvecklas och att hen var nära att lämna företaget i höstas för att sedan bli övertyga av VD'n. Även då var det den egna utvecklingen som fick honom att stanna kvar på kårbolaget.

När medarbetare 1 på HandelsJuristerna skulle beskriva vad som får honom att göra ett bra job svarade hen: *“Jag personligen gör det för företagets skull och vill bidra med så mycket som möjligt. Man vill ju vara med och driva företaget framåt samtidigt som man gör det för sin egen skull. Man lär ju sig mer av att göra ett bra jobb”*. Hens? kollega var inne på samma bana och beskrev sig själv som en människa som behöver utföra ett bra arbete för att lära sig. *“Ska man lära sig så ska man göra det rätt från början”*.

“Jag är personligen övertygad om att jag lär mig bättre när jag gör något noggrant” sade medarbetare 1 på HandelsConsulting när hen skulle beskriva anledningen till varför hen vill göra ett bra jobb. Även medarbetare 2 på företaget ansåg att man får ut mycket mer av att göra ett bra jobb. Hen berättade även att om en hamnar i en motivationssvacka så är det nog på grund av att en jobbar för få timmar. *“Jag märkte själv att det blev mycket roligare att komma till kontoret när jag fick mer att göra”* tillade hen.

Vid frågan *“Anser du att din VD vet vilka behov varje anställd har för att bli tillfredsställda på arbetsplatsen?”* svarade medarbetare 1 att hen inte tror att sin VD på HandelsRekrytering besitter den kunskapen men att han försöker ta reda på det: *“Han engagerar sig ganska mycket, så han har ändå ganska bra kol.”*

Medarbetare 2 tycker däremot annorlunda och känner att VD'n besitter denna kunskap och visar detta genom sin öppenhet samt sitt sätt att ge konstruktiv feedback.

Medarbetare 1 på HandelsJuristerna berättar att de fyller i ett formulär varje vecka som deras VD Ola Bernhardt är noga med att följa upp. Även medarbetare 2 nämde detta men utvecklar och tillägger även att Bernhardt ständigt visar ett personligt intresse och vill veta vad medarbetarna tycker.

På HandelsConsulting beskrev medarbetare 1 att VDn rent arbetsmässigt kunde ha haft bättre koll på just juridiken då ett juridiskt arbete ska vara lika omfattande vare sig det är ett internt eller externt projekt. Förövrigt ansåg hen att VD'n på bolaget hade bra inblick över medarbetarnas situation då *“vi alla sitter i samma båt”*, som hen uttryckte det. *“Alla är här för att lära sig”* Medarbetare 2 ansåg även hen att VD'n visste vilka behov de anställda hade. Detta var på grund av den höga persoalomsättningen trodde hen. En generell uppfattning trodde medarbetare 2 att VD'n hade då det hade varit väldigt svårt ha förståelse på individnivå.

4.6 SAMANFATTNING AV EMPIRI

Många likheter gick att hitta mellan respondenternas uttalanden. När vi pratade om vad som var deras motivation till att börja arbeta på bolaget uppfattade vi det som att majoriteten av respondenter refererade till att personlig utveckling var den största motivationsfaktorn till att de började arbeta på respektive kårbolag. De avvikande svaren kom från HandelsConsultings VD Erik Wester, samt från en anställd på HandelsRekrytering. Den förstnämnde refererade till en rekommendation medan den andra refererade till möjligheten till ett förbättrat CV.

Vidare tolkade vi att samtliga VDar ha en bra relation till sina medarbetare vilket även bekräftades av samtliga medarbetare förutom en som arbetar på HandelsConsulting.

Respondenten ansåg det heller inte vara nödvändigt då det fanns gott om mellanchefer och mentorer på företaget. VDarna fick frågan om vad de tror motiverar sina medarbetare till att göra ett bra jobb? Vid denna fråga antydde både Bernhardtz och Cruce att det är möjligheten till kompetensutveckling som är anledningen till att medarbetarna vill göra ett bra jobb. Wester refererade till utmaningar som en stor motivationsfaktor. Vi observerade att många medarbetare påpekade att motivationen till att göra ett bra jobb kom från egenvinningen av den investerade tiden som resulterade i personlig utveckling.

VDarna fick även frågan om de anser sig själva bidra med att motivera andra. Samtliga gav oss intrycket av att de gjorde detta och redogjorde ytterligare. Både Bernhardtz och Wester ansåg att de hade ett direkt uppmuntrande förhållningssätt där de ständigt peppade och gav feedback till sina medarbetare medan Cruce beskrev sig själv ha ett coachande förhållningssätt.

Medarbeterna på HandelsJuristerna beskrev att VDn hade koll på vad vilka behov varje anställd har för att bli tillfredställda på arbetsplatsen. Resterande gav intycket att VDn endast hade en generell uppfattning.

Samtliga respondenter fick frågan om vad de ansåg om ickemonetär ersättning. Att ingen eller lite monetär ersättning erbjuds på kårbolagen uttrycktes av de flesta inte som ett problem så länge de utvecklas på arbetsplatsen. Endast två respondenter problematiserade avsaknaden av en högre monetär ersättning. VD på HandelsJuristerna Bernhardtz uttryckte oro för detta då det kan påverka fokus på arbete då han ansåg att många medarbetare tvingades prioritera arbete med högre monetär ersättning för att säkerställa sin ekonomi. Den andra respondenten problematiserade avsaknaden av högre monetär ersättning på samma sätt som Bernhardtz. En stor majoritet av medarbetarna antydde att de inte hade fått någon ytterligare motivation av en högre monetär ersättning på kårbolagen. Frågan ifall en högre monetär ersättning hade bidragit till en ökad motivation ställdes även till samtliga VDar där Bernhardtz var den enda som inte fick någon monetär ersättning på sin VD position. Bernhardtz tyckte att det hade varit en avlastning med monetär ersättning då han hade kunnat växla den fokus han lägger på sitt extrajobb till HandelsJuristerna. Varken Wester eller Cruce ansåg att en högre monetär ersättning hade bidragit med ökad motivation.

5. ANALYS

I detta avsnitt analyseras det framtagna intervjumaterialet mot de olika teorierna som utgångspunkt.

5.1 MASLOW VS EMPIRI

De frågor som berör VD samt medarbetarnas motivation till närvaro på kårbolagen har nedan analyserats med Maslows behovstrappa som grund. Vi uppfattade att samtliga respondenter är i ett tidigt skede i livet då de är studenter. Vi observerade att konsensus rådde över samtliga frågor vilket kan ses som ett tydligt tecken på att respondenterna är en relativt homogen grupp. Vi tolkade att syftet med respondenternas närvaro i kårbolagen uppgavs vara personlig utveckling och erkännande. I Maslows behovstrappa placeras intervjusubjekten in i steg fyra av fem. Enligt teorin betyder detta att steg tre (relationer) redan är uppfyllt bland de respondenter som antydde personlig utveckling och utmaningen som anledningen till deras närvaro på kårbolagen. Att samtliga respondenter uppfattades ha en god relation till sin chef bekräftar inte att steg tre är uppfyllt, däremot pekar svaren mot att det inte finns några problem i det avseendet. VDar refererade till motivationsfaktorer som går att finna i Maslows fjärde steg, som huvudanledningen till att medarbetare utför ett bra arbete. Något som vi tolkade att medarbetare höll med på när följande fråga ställdes: Vad motiverar dig till att göra ett bra jobb? Ett fåtal respondenter uppfattades beskriva en viss oro vid frågan; Vad anser du om monetär ersättning? VD på HandelsJuristerna betonade många studenters svåra ekonomiska situation som ett hinder för kårbolagens rekryteringsprocesser då de endast kan erbjuda semimonetär ersättning. Även en medarbetare på HandelsConsulting beskrev den monetära ersättningen som otillräcklig. Med Maslows behovstrappa som verktyg identifieras ovannämnda problematik som ett hot mot steg ett och två, mat och tak över huvudet. Vidare tolkade vi att många respondenter tyckte att de ej hade fått en ökad motivation av en högre monetär ersättning vilket enligt Maslow bekräftar att behoven i steg ett och två redan är tillfredsställda.

5.2 HERZBERG VS EMPIRI

I tvåfaktor-modellen som vi tidigare behandlat i teorin, definierar Herzberg hygienfaktorer som grundläggande behov som delvis måste tillfredsställas innan arbetsmotivation uppstår. I våra intervjuer uppfattade vi att samtliga VDar ansåg sig själva ha en god relation till sina medarbetare. Detta påstående tyckte vi bekräftades av medarbetarna och vi finner även att just

relationer är en av hygienfaktorernas grundpelare. Vid frågan om vad VDarna tror är motivation till att medarbetarna gör ett bra jobb på lång sikt tolkade vi att det främst var kompetensutveckling som låg bakom ett bra jobb. Även här bedömde vi att VDarnas utsagor bekräftades av medarbetarna. Herzbergs teori kan tolkas som en bekräftelse av respondenternas synsätt då Herzberg anser att kompetensutveckling är en motivationsfaktor. Ett annat exempel på en hygienfaktor som också är en förutsättning för motivation är enligt Herzberg lönen. De flesta respondenter antydde dock att de ansåg att semimonetär ersättning inte var problematisk så länge möjlighet till personlig utveckling gavs. Två av respondenterna uppfattades ange semimonetär ersättning som problematiskt. Detta då det enligt respondenterna resulterar i en reducerad ackumulerad inkomst på grund av den begränsade tid som finns kvar att lägga på ett arbete som erbjuder en högre monetär ersättning.

5.3 TAYLOR VS EMPIRI

Taylor beskriver olika motivationsfaktorer som enligt honom leder till ett bra utfört arbete på företag där medarbetarna förväntas agera initiativtagare. Endast en utav de sex motivationsfaktorerna tycks bekräftas av de totalt nio intervjusubjekten, nämligen personlig utveckling. Samtliga intervjusubjekt uppfattades tycka att de utvecklas av att genomföra ett bra jobb. VD på HandelsConsulting ansåg att vissa medarbetare även behöver en bra relation med sin chef för att kunna prestera, något som Taylor även nämner. Vidare uppfattar vi att VD på Handels Rekrytering att även pengar, samhörighet och ansvar leder till prestation, något som Taylor sedan tidigare har påstått.

5.4 CLARY OCH SNYDER VS EMPIRI

Clary och Snyders förklaring till varför personer väljer att utföra ett visst arbete utan någon monetär ersättning, uppfattas stämma delvis överens med den framtagna empirin på de tre kårbolagen. Totalt presenteras åtta anledningar till arbete utan monetär ersättning, två utav dessa tycks bekräftas av respondenterna. Ingen av de nio intervjusubjekten antydde om en förbättrad självkänsla eller altruism enligt vår uppfattning. Värderingar, psykologisk utveckling, det sociala och skyddsmotiv tycktes heller inte nämnas som en motivationsfaktor. Samtliga uppfattades referera till kompetensutvecklingen som en central faktor när det kommer till deras närvaro på företaget. Detta skulle direkt kunna kopplas till Clary & Snyders punkt, kunskap och viljan att lära sig mer om världen. Den resterande faktorn som presenteras av författarna är karriär

(meriterande erfarenheter) som bekräftas av intervjusubjekten. De tillfrågade gav uppfattningen av att det antingen var praktisk erfarenhet eller ett förbättrat CV som motiverade dem till att arbeta på kårbolaget. Åtta av nio intervjusubjekt uppfattades bekräfta att det även var syftet med att börja arbeta på kårbolaget där undantaget var VD på HandelsConsulting, Erik Wester som rekommenderades till att söka till företaget.

6. DISKUSSION

Detta utforskade område förblir delvist utforskat då det finns en mängd vinklar som behöver täckas för att kunna presentera en hållbar teori kring kårbolagens motivationsfaktorer och den monetära ersättningens roll. Dessa vinklar skulle kunna vara kårbolag i andra branscher samt även liknande bolagstyper i länder med annorlunda företagskulturer. Metoden som ligger till grund för denna studie är till stor del anpassad efter de premisser som har givits kring tidsramen. Vi är väl medvetna om att det kan finnas en viss problematik kring faktumet att samtliga kårbolag ägs utav samma studentkår, något som kan påverka både företagsstrukturen och även resultera i väldigt homogena grupper inom kårbolagen där intervjuerna har blivit genomförda. Tidsramen har inte endast begränsat oss i att lokala kårbolag har valts, utan även att endast ett begränsat antal intervjuer hunnit genomföras. Faktumet att det finns en klar dominans av vissa svar för de ställda frågorna kan tolkas som att den framtagna empirin troligen kommer att vara den samma vid ett större urval av intervjusubjekt. Vidare skall en ha i åtanke att de som anser den monetära ersättningen vara central, troligen inte söker sig till kårbolag överhuvudtaget. Det kan därför ses en självuppfyllande profetia då det självklart endast är studenter som ej prioriterar monetär ersättning som söker sig till kårbolagen. Faktum kvarstår att en ej kan basera en empiri på potentiella medarbetare som endast hade varit intresserade ifall en full monetär ersättning hade tilldelats. Därför baserar sig denna studie på de som idag är aktiva i dessa organisationer som endast erbjuder semimonetär ersättning.

Värt att reflektera över är att de behandlade kårbolagen ej har samma löne-policys även om alla tre hamnar inom vår semimonetära definition. Handels Rekryterings medarbetare har en fast monetär ersättning som betalas ut varje månad medan HandelsJuristerna samt HandelsConsulting har en rörlig ersättning.

Även om vi sagt att medarbetarna förblir anonyma kan det fortfarande finnas en rädsla i att medarbetarnas svar läcks ut till respektive VD. Vidare kan de verkliga motiven undangömmas då respondenterna kan förhålla sig till en så kallad "politisk korrekthet" som av många kan beskrivas som utmärkande i den svenska företagskulturen. Vissa motivationsfaktorer kan även vara känsliga att beröra. Exempelvis är det fullt möjligt att en värdesätter det sociala nätverket som anställningen medför då en i vanliga fall saknar detta.

Då båda författarna har tidigare arbetslivserfarenhet inom HHGS kårbolag skulle det möjligtvis innebära att vi omedvetet har färgat den kvalitativa studien i samband med metodval och utformning av frågor. För att förebygga vår egen påverkan lät vi intervjusubjekten verifiera att det sammanställda intervjumaterialet stämde överens med deras tidigare uttalanden. Denna typen av problematik är dock oundkomligt då studier i allmänhet genomförs av forskare som är insatta inom ämnet.

7. SLUTDISKUSSION

Hur central visade sig den monetära ersättningen som motivationsfaktor egentligen vara i kårbolagen? Intervjusubjekten gav uttryck för att inte anse den monetära ersättningen ha någon väsentlig roll som motivationsfaktor bland intervjusubjekten. Varken Taylors eller Clary & Snyders teorier kring motivationsfaktorer inom organisationer som erbjuder samt ej erbjuder monetär ersättning stämde helt överens, endast vid ett fåtal punkter. Detta skulle kunna tolkas som att kårbolag varken kan räknas som en ideell verksamhet eller som ett fullt vinstmaximerande verksamhet utan någon form av studentnytta på agendan. Faktum är att det mest frekventa uttrycket som intervjusubjekten använde för att beskriva sin närvaro och motivationen bakom var; kompetensutveckling. Något som även VDarna ansåg sig vara medvetna om. Samtliga respondenter ser kårbolagen som en investering för framtiden vilket får dem att förbi se det faktum att den monetära ersättningen endast är symbolisk. Med detta sagt, verkar den monetära ersättningen inte vara central inom kårbolagen. Det är frånvaron av den fulla monetära ersättningen som har sållat ut studenter för att sedan lämna kvar de som av många skulle kunna anses vara de mer ambitiösa och målmedvetna studenterna.

8. FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING

Med tanke på den begränsade tidsram och val av metod har vi per automatik blivit tvingade att begränsa vårt forskningsområde. Det finns utrymme för att få ett bredare perspektiv och attackera ämnet från olika infallsvinklar. Förslag på framtida forskning skulle kunna vara att använda en kvantitativ forskningsmetod. Med en enkätundersökning som huvudsaklig metod skulle en nå ett större antal mängd respondenter, men djup hade saknats. Liknande studier med ännu fler respondenter bör även genomföras för att bekräfta det framtagna resultatet i denna studie. Handelshögskolan i Göteborg har relativt etablerade och framgångsrika kårbolag, men framtida författare borde förslagsvis studera kårbolag i andra städer och på andra universitet. Vidare finns det även utrymme för att utföra en liknande studie i ett annat land där företagskulturen och mentaliteten skiljer sig åt, för att sedan och jämföra med vår framtagna empiri. Finns det exempelvis kårbolag i ett land där en helt annorlunda företagskultur råder? En annan alternativ komplettering av denna studie skulle kunna vara att identifiera ifall den symboliska monetära ersättningen på kårbolag är en grundsten. Skulle en kunna driva samma kårbolag utan någon form av monetär ersättning?

9. REFERENSLISTA

Ahrne, G. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber AB.

Arbnor, I., & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära* (2. Uppl. ed). Lund: Studentlitteratur.

Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik* (3., [rev.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human resource management: theory and practice* (4th ed.). Basingstoke [England: Palgrave.

Bratton, J., & Gold, J. (2007). Human Resource Development. *Human resource management: theory and practice* (4th ed., s. 360). Basingstoke [England: Palgrave.

Bryman, Alan, and Emma Bell. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1. uppl. ed. Malmö: Liber ekonomi, 2005

Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2. uppl. ed.). Malmö: Liber.

Clary, E. G., & Snyder, M. (1999). The Motivations To Volunteer: Theoretical And Practical Considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), 156-159. Hämtad April 17, 2014, från <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8721.00037>

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40. Hämtad April 19, 2014, från <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16573666>

Duc, M. L. (n.d.). Induktion, deduktion och abduktion. Induktion, deduktion och abduktion. Hämtad June 2, 2014, från <http://www.leduc.se/metod/Induktion,deduktionochabduktion.html>

Eriksson, Päivi, and Anne Kovalainen. *Qualitative methods in business research*. Los Angeles: SAGE, 2008.

Grosse, J. (2006). Volontärprogram riktade till ungdomar: en introduktion till ett nygammalt fenomen. *Forskningsavdelningens arbetsrapportserie*, 43. Hämtad April 19, 2014, från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:esh:diva-766>

HHGS Handels Rekrytering AB. (n.d.). *HHGS Handels Rekrytering AB - Företagsinformation*. Hämtad April 18, 2014, från http://www.allabolag.se/5567582563/HHGS_Handels_Rekrytering_AB

Handels Rekrytering Välkommen. (n.d.). *Handels Rekrytering Välkommen*. Hämtad April 17, 2014, från <http://www.handelsrekrytering.se>

HandelsConsulting Nordens största studentdrivna konsultföretag. (n.d.). *HandelsConsulting*. Hämtad April 17, 2014, från <http://www.handelsconsulting.se/>

Handelsjuristerna. (n.d.). *Handelsjuristerna*. Hämtad April 19, 2014, från <http://www.handelsjuristerna.se>

Herzberg, F. (1971). Managers or Animal Trainers? An Interview with Frederick Herzberg. *Management Review*, 60(7), 14. Hämtad April 18, 2014, från <http://search.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=6044331&site=ehost-live>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers.

Maslow, A. H., & Murphy, G. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers.

Maslow, A. H. (1954). Self-actualization. *Motivation and personality* ([1st ed., s. 93]. New York: Harper.

Merchant, K. A., & Stede, W. A. (2007). Monetary incentives. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (2nd ed., s. 395). Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall.

Nyberg, Rainer. Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar. 2., [rev.] uppl. / ed. Lund: Studentlitteratur, 2012

Om HHGS. (n.d.). *HHGS*. Hämtad April 20, 2014, från <http://www.hhgs.se>

Snyder, M. (1993). Basic Research and Practical Problems: The Promise of a "Functional" Personality and Social Psychology. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(3), 251-264. Hämtad April 20, 2014, från <http://dx.doi.org/10.1177/0146167293193001>

Starrin, Bengt. Kvalitativ metod och vetenskapsteori. Lund: Studentlitteratur, 1994.

Taylor, F. W. (1947). *The principles of scientific management*. New York: Norton.

Tjora, Aksel. Kvalitative forskningsmetoder i praksis. Oslo: Gyldendal Akademisk, 2010

10 BILAGA

Intervjufrågor till VD

- Vad var din motivation till att börja arbeta här?
- Anser du att du har en bra relation till dina medarbetare?
- Vad tror du motiverar dina medarbetare till att göra ett bra jobb?
- Bidrar du med att motivera andra?
- Vad anser du om semimonetär ersättning?
- Hade du motiverats mer om du hade fått en/ökad monetär ersättning?

Intervjufrågor till medarbetare

- Vad var din motivation till att börja arbeta här?
- Anser du att du har en bra relation med din VD?
- Vad motiverar dig till att göra ett bra jobb?
- Anser du att din VD vet vilka behov varje anställd har för att bli tillfredsställda på arbetsplatsen?
- Vad anser du om semimonetär ersättning?
- Hade du motiverats mer om du hade fått en ökad monetär ersättning?