



LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Företagsekonomiska institutionen

Kurskod: FEKH19

Kursens titel: Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Termin: HT13

Att skapa en bättre vardag för de många anställda

- en karriärbaserad fallstudie på IKEA om hur utvärdering och belöningar
påverkar engagemang

Författare:

Valentina Chan

Björn Eng

Maher Hamid

Zuher Kiswani

Handledare:

Rikard Larsson

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Att skapa en bättre vardag för de många anställda

Seminariedatum: 2014-01-17

Ämne/kurs: FEKH19, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Valentina Chan, Björn Eng, Maher Hamid, Zuher Kiswani.

Handledare: Rikard Larsson

Nyckelord: Engagemang & Typ I I, Teori X & Y, Karriärmodellen, Principal- Agentteorin, Inre och yttre belöningar

Syfte: Syftet är att undersöka vilka utvärderingsfaktorer och belöningar som främjar engagemang hos detaljhandelspersonal med olika drivkrafter och karriärinriktningar.

Metod: En enkätbaserad enfallsstudie genomfördes på ett större detaljhandelsföretag, vilken kompletterades med kvalitativa intervjuer. Resultatet analyserades med hjälp av statistiska analysverktyg för att söka hypotesstöd i datamaterialet.

Teoretiska perspektiv: Med utgångspunkt från olika utvärderings- och belöningsteorier såsom Kerr's utvärderingsproblematik, Agentteorin, teori X & Y, typ X & I, avser vi att studera hur de främjar engagemang från ett karriärbaserat perspektiv.

Empiri: Studier (Gallup, 2013) visar att endast 16% av svenskarna är engagerade i sina arbeten. Eftersom detaljhandelspersonal ofta har direktkontakt med kunden så är engagemang inom detaljhandeln betydelsefull och därför är den undersökta populationen IKEA Helsingborgs säljare.

Resultat: Undersökningen fann stöd för hypoteserna beträffande Kerr, Pink och Karriärmodellen i undersökningsurvalet, samtidigt som hypoteserna för Agentteorin och McGregor saknade stöd. De genererade resultaten är möjligen kontextberoende vilket i sig visar på frågans komplexitet. Engagemang visar sig vara fullt möjligt att skapa via välavvägda utvärderingar och belöningar.

Summary

Title: To create a better everyday life for the many employees

Seminar date: 2014-01-17

Course: FEKH19, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Authors: Valentina Chan, Björn Eng, Maher Hamid, Zuher Kiswani.

Advisor: Rikard Larsson

Key words: Engagement & Type I, Theori X & Y, Career model, Agency theory, Intrinsic and extrinsic rewards.

Purpose: The purpose of this study is to examine which evaluation factors and rewards that endorse engagement upon retail personal with various drives and career concepts.

Method: A survey-based case study was conducted on a retail company, which was supplemented with qualitative interviews. The results were analyzed using statistical analysis tools to search hypothesis supported by the data.

Theoretical perspectives: Based on different evaluation and reward theories such as Kerr's evaluation problem "Rewarding A while hoping for B", the Agency theory, Type X & Y, we intent to study how they endorse encouragement from a career-based perspective. (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989; McGregor, 1960; Pink, 2010; Kerr, 1975; Larsson, Brousseau, Driver, Holmqvist & Tarnovskaya, 2003; Macey & Schneider, 2008).

Empirical foundation: Studies (Gallup, 2013) shows that only 16% of Swedens workforce are engaged in their jobs. As retail staff often has direct contact with customers, engagement becomes meaningful and therefore, the population studied is IKEA Helsingborg's staff.

Results: The study found support for the hypotheses regarding Kerr, Pink and the Career Model in survey sample, while the hypotheses of Agent theory and McGregor lacked support. The generated results are possibly dependent on its context, which in itself shows the complexity of the issue. It proves to be quite possible to create engagement through the right evaluations and rewards.

INLEDNING

Motivationsteorier har legat till grund för de vetenskapliga studierna kring individers arbetsprestationer i organisationer i över 50 år, där Abraham Maslow (Maslow, 1943) har varit den mest citerade författaren inom ämnet. Ett relativt nytt begrepp som för tankarna till motivation är engagemang.¹ Macey och Schneider (2008: 8) skriver i sin artikel att “work engagement is a term used to describe the extent to which employees are involved with, committed to, enthusiastic, and passionate about their work”.

Professorn Rikard Larsson och Katarina Kling (2013) konstaterar att positiv korrelation finns mellan engagemang och exempelvis retention, innovation, omsättning, produktivitet och samarbete. Andra författare (Macey & Schneider, 2008) har även funnit att positiva samband förekommer mellan engagemang och arbetstillfredsställelse samt arbetsprestation.

Vidare menar Macey och Schneider att en engagerad personalstyrka är nyckeln till hållbara konkurrensfördelar, bland annat på grund av att personalen blir mer kundorienterad, samarbetsvillig och lojal mot organisationen.

Nyligen publicerades en studie som fann att enbart 13 % av världens befolkning kände sig engagerade i sina befintliga arbeten (Crabtree, 2013). Ytterligare en annan studie, som är baserad på 656 stycken verkställande direktörer, fann att en av de mest utmanande uppgifterna för en företagsledning var att engagera personal (Wah, 1999). Bara i USA uppskattar man kostnader på 250-350 miljarder dollar varje år som beror på svagt engagemang (Attridge, 2009). Skillnader som förekommer mellan personalens och företags motiv och mål bör elimineras för att få personalen att prestera bättre, företag bör belöna personalen för att förhindra opportunistiska beteenden (Kerr, 1975). I Kerrs artikel ”On the folly of rewarding A while

¹ Hur engagemang skiljer sig från motivation är inget som denna studie kommer behandla utan det lämnas till framtida forskning på grund av urskiljningens komplexitet. Även de främsta forskarna (Macey & Schneider, 2008) väljer att inte närma sig en förklaring.

hoping for B” beskriver han misstaget som många företag gör, att belöna en typ av prestationer, när man från företagets sida strävar efter ett annat beteende. Kerr belyser värdet av att identifiera vilka prestationer som inte går i linje med företagets strategi men ändå belönas, för att därefter förändra dessa belöningars struktur. Sedan bör man försöka identifiera vilka prestationer som gynnar företagets mål, och istället belöna dessa. Dock nämner Kerr inte hur företag kan översätta vilka prestationer som är strategiskt viktiga och bör utvärderas och vilka belöningar som är relevanta i olika organisations kontexter.

Agentteorin kan användas som ett komplement till Kerrs utvärderingsproblematik så att det strategiska målet blir att öka det finansiella resultatet. Därmed bör företag utvärdera och belöna prestationer utifrån detta (Eisenhardt, 1989). Både monetära och icke-monetära belöningar bör användas enligt Agentteorin (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1979). Trots detta så har en betydande majoritet av de empiriska studierna fokuserat på monetära belöningar, exempelvis i Eisenhardts artikel (1989)². Även Agentteorin bortser från individers skiftande drivkrafter i arbetet. Däremot utgår man i teorin från antaganden att individer är opportunistiska, begränsat rationella och riskaverta (Eisenhardt, 1989).

McGregor (1960) kritiserar synen på att individen är lat, ogillar arbete och ansvar och bör belönas med yttre belöningar för att prestera mer. Antaganden som liknar Agentteorins antaganden om opportunism och riskaversion; istället förespråkar McGregor (1960) en jämförelsevis positivistisk syn på individen som han menar är aktiv, strävar efter ansvar, självständighet, utöka sin skicklighet och motiveras av inre belöningar³. Detta resonemang

²Ingen av de 12 empiriska undersökningarna som används i hennes artikel behandlar inre belöningar, varav 10 bygger på att individer motiveras av att agera i principalens intresse genom yttre belöningar. De resterande två artiklarna gick ej att finna trots en omfattande sökning.

³I denna uppsats definieras yttre belöningar som belöningar som stimulerar de primära behoven hos en individ. Exempel på dessa är hunger, vila, träning, skydd mot fara, hot och förlust av egendomar. Inre belöningar definieras vi som belöningar som stimulerar de sekundära behoven vilka är sociala och egoistiska behoven, exempel på dessa är känsla av samhörighet, acceptans, bekräftelse, erkännande, kärlek, ökad autonomi och uppskattning.

förstärks av Pink (2010) som visar på att inre belöningar har en större effekt på arbetsprestationer relativt yttre belöningar. Likaså får Pink stöd av en annan studie som fann att inre belöningar uppskattas mer än yttre (Kvirkvelidze & Hellberg, 2010).

Ovanstående författare har inte utvecklat metoder eller ramverk för att studera hur individer med olika preferenser upplever diverse företagsstrategier, utvärderingsfaktorer och belöningar. Exempelvis så är det av stort intresse för företag att förstå hur olika individer värderar olika inre belöningar. Exempelvis så kan arbetsrotation upplevas som en belöning av en person men uppfattas som en bestraffning av en individ (Larsson, Brousseau, Driver, Holmqvist & Tarnovskaya, 2003).

Forskare har lyckats skapa en modell som sammankopplar olika företagsstrategier, utvärderingssystem och belöningar beroende på individers drivkrafter och karriärmål (Larsson, Brousseau, Driver, Holmqvist & Tarnovskaya, 2003). Ju högre grad av överensstämmelse mellan en persons karriärsyn, företagsstrategi, belöning, och utvärderingsfaktorer, desto högre engagemang kommer upplevas i arbetet (Larsson & Kling, 2013).

Brist på engagemang hos personal har visat sig bidra till högre personalomsättning vilket betingar högre personalkostnader (Swanberg, James, McKechnie, Werner & Ojha, 2012), särskilt i en bransch som redan har en relativ hög personalomsättning (HayGroup, 2012). Förutom att engagemang påverkar företags kostnader så kan man även förvänta sig att inom detaljhandeln vars personal har direktkontakt med kunden så påverkas även intäkterna i form av försäljning.

Sammanfattningsvis är uppsatsens övergripande problem vilka utvärderingsfaktorer och belöningar som är mer eller mindre engagerande för detaljhandelspersonal, med olika drivkrafter och karriärmål.

Syfte

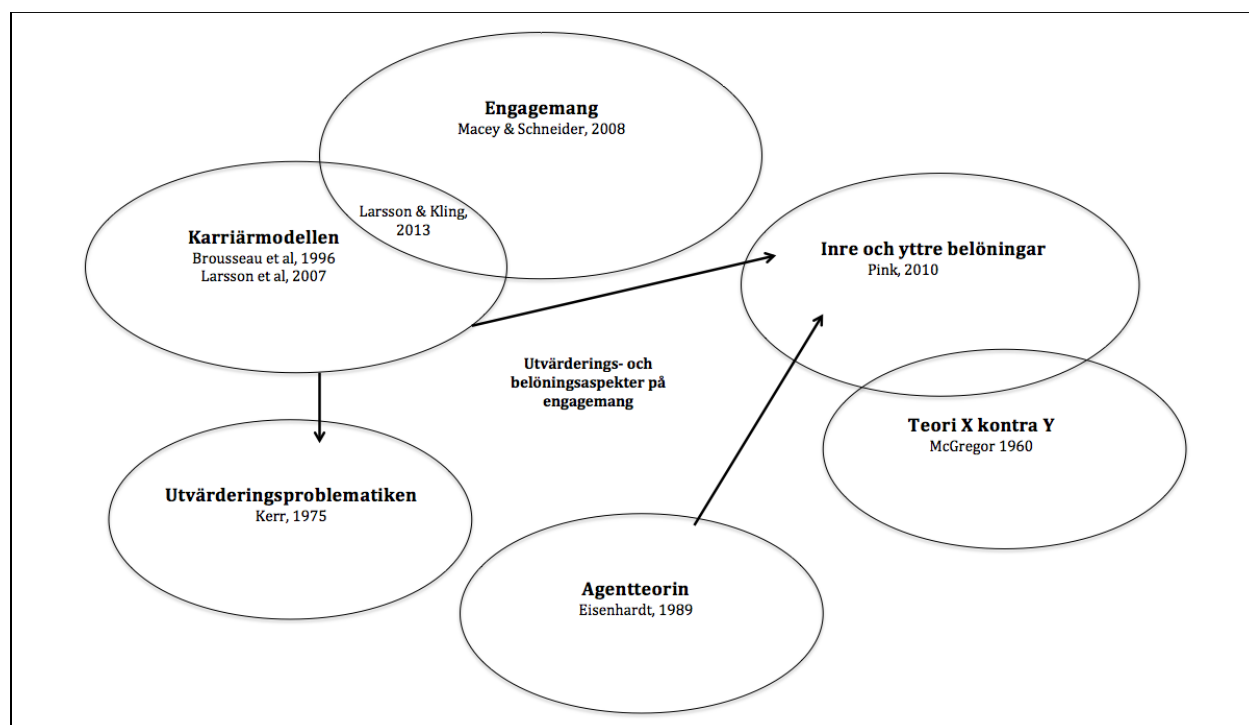
Syftet är att undersöka vilka utvärderingsfaktorer och belöningar som främjar engagemang hos detaljhandelspersonal med olika drivkrafter och karriärinriktningar.

LITTERATURGENOMGÅNG

Vi kommer i det följande presentera den litteraturgenomgång som är den teoretiska grunden för uppsatsen. Figur 1 har som syfte att ge läsaren en överskådlighet över teorierna som används i denna studie. Teorierna är ibland väldigt lite eller obefintligt kopplade till engagemang. Kopplingar till engagemang representeras genom en överlappning av cirklarna. Pilarna i figuren illustrerar hur teorierna har en viss koppling sedan tidigare.

FIGUR 1.

Teoretisk översikt



Engagemang

William A. Kahn (1990) betraktas som en av de första som givit engagemang i arbetslivet en definition med formuleringen ”I defined personal engagement as the harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, employ and express themselves

physically, cognitively and emotionally during role performance” (Attridge, 2009; Kahn, 1990:694). Christian, Garza & Slaughter (2011) bygger sin engagemangsstudie på att engagemang är ett motivationskoncept som representerar hur individer aktivt allokerar sina arbetsprestationer.

Andra författare som Bakker och Demerouti (2008) menar att engagemang är en återspeglning av personalens arbetsupplevelse; hur stimulerad, energisk och villig personalen är att anstränga sig för att fullgöra sina arbetsuppgifter. Macey och Schneider (2008) använder sig av en definition som liknar Bakkers och Demeroutis beskrivning, att engagemang är en term som används för att beskriva hur involverad, entusiastisk och passionerad personal är i sitt arbete.

Engagemangets effekt på organisationen. Studier (Rich, Lepine & Crawford, 2010; Bakker & Bal 2010) visar att engagemang har positiv effekt på personalens arbetsprestation. Bakker och Demerouti (2008) argumenterar att det finns minst fyra orsaker till varför engagemang bland personalen leder till bättre prestation än oengagerad personal:

1. *Positiva känslor.* Engagerad personal upplever ofta positiva känslor. Glada människor har lättare för att utnyttja nya möjligheter på arbetet. De kännetecknas av att de är mer utåtriktade, hjälpsamma, självsäkra och optimistiska.

2. *God hälsa.* Engagemang är har en positiv korrelation till god hälsa. Engagerad personal rapporterar mindre hälsobesvär än oengagerad personal.

3. *Förmågan att mobilisera resurser.* Engagemang har visat sig resultera i ökade psykologiska arbetsresurser i form av bekräftelse, autonomi, coaching och feedback, vilket även gäller personliga psykologiska faktorer såsom optimism och självförtroende. Engagemang leder även till en högre grad av upplevd förmåga att påverka sin arbetssituation.

4. *Gränsöverskridande verkan.* Den enskilda individens engagemang påverkar gruppens

engagemang och därmed gruppens gemensamma prestationer, och således i slutändan också organisationens resultat. Detta baserar Bakker och Dermoutti (2008) på psykologisk forskning som bland annat visar att engagerad personal kommunicerar sin optimism, attityd och aktiva beteende till sina kollegor.

Förutom att engagemang relateras till personalens arbetsprestation så visar andra studier att engagemang har en positiv koppling till organisationers finansiella avkastning (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). Salanova, Agut & Peiro (2005) visade även att engagerad personal påverkar företagets kundlojalitet. En annan studie (Attridge, 2009) kom fram till att personalomsättningen i organisationer som främjar en engagerande arbetsmiljö är lägre relativt andra organisationer. Avslutningsvis är därmed fördelarna med engagerad personal många, vilket leder till huvudutmaningen hur engagemang hos personalen skapas genom utvärdering och belöningar. Resterande litteraturgenomgång kommer att fokusera på olika teorier om hur organisationers utvärdering och belöningar påverkar personalengagemang.

Utvärdera önskade arbetsprestationer- utvärderingsmisstag

Steven Kerr (1975) tidigare beskrivna artikel ”On the folly of rewarding A while hoping for B” bygger han bygger sina observationer på antagandet att organisationen och individen har olika motiv och målbilder med relationen.

Kerr ger ett antal exempel på hur ett utvärderingsmisstag utspelar sig. Bland annat skriver han att företag belönar kortsiktiga resultatbaserade mål, som kan hänföras till A:et i titeln, medans de hoppas på prestationer som kreativitet och gränsöverskridande samarbete, relaterat till titelns andra del. En naturlig konsekvens är att individen kommer utföra de handlingar som genererar belöning, och förbise de icke belöningsgrundande handlingarna som organisationen egentligen eftertraktar, alltså begås ett utvärderingsmisstag. En vanlig orsak till att man belönar

felaktiga prestationer är att organisationen inte kan kvantifiera de önskade prestationerna och/eller att de önskade prestationerna är svåra att observerade. Detta skapar en problematisk situation för organisationen, då personalens prestationer inte går hand i hand med organisationens mål och strategi (Kerr, 1975).

Kerr (1975) argumenterar vidare att organisationer som finner att deras personal inte är motiverade i arbetet kan förbättra deras prestation via tre olika angreppssätt. Det första är att organisationer kan teoretiskt sett begränsa sin rekrytering av individer till endast de som delar organisationens mål och motiv, som således kommer prestera i linje med organisationens agenda. Dock påpekar han att sannolikheten för att lyckas med detta alternativ som lågt. Den andra eventuella lösningen är att de individer som inte delar organisationens mål kan tränas och utbildas för att få en större enhetlighet mellan sin egen och organisationens motiv. Det sista och mest centrala argumentet från Kerr är att införskaffa ett belöningsystem som belönar korrekta prestationer. Det primära i en sådan lösning är att identifiera vilka prestationer som blir belönade i nuläget och vilka prestationer som bör bli belönade för att företaget ska uppnå strategin. Baker, Gibbons, Murphy (1994) ger stöd för Kerrs argumentation efter att de uppmärksammat samma fenomen i diverse fallföretag.

Med denna argumentation som bakgrund så bör personalens engagemang öka om det finns en bättre överensstämmelse mellan organisationens strategier och vilka utvärderingsfaktorer som används för att belöna och mäta arbetsprestationer. Därför lyder vår första hypotes som följer:

Hypotes 1. Ju bättre överensstämmelse mellan hur personalen upplever organisationens

*strategier och utvärderingsfaktorer, desto mer engagerad är personalen*⁴.

Agentteorin

Agentteorin redogör för relationen mellan en agent och en principal och den styrningsproblematik som kan uppstå i en sådan relation. En agentrelation definieras som ett avtal där en part (principal) anlitar en annan part (agent) för att utföra vissa tjänster för dennes räkning, vilket innebär att principalen delegerar ett ansvar för beslutsfattande till agenten. Ett typexempel är relationen i ett företag mellan arbetsgivare och arbetstagare. I vinstdrivande företag kommer principalens strävan vara en så hög ekonomisk avkastning som möjligt (Jensen & Meckling, 1976).

De två centrala problemen i agent-principal problematiken är:

1. Icke överensstämmande mål, där principalen i relationen med agenten har olika mål och syften som åtföljs av asymmetrisk information vilket innebär att principalen står inför ett kontrollproblem.

2. Riskdelningen, som blir problematisk när det finns en skillnad i riskpreferenser mellan agenten och principalen (Eisenhardt, 1989) (Jensen & Meckling, 1976). Vidare görs antagande om att människan i sin natur har ett egenintresse, är rationell och riskavers. Antagandet om att människan av sin natur har ett egenintresse som inte överensstämmer med principalens intresse skapar ett kontrollproblem där den anställda kommer underprestera såvida inte en kontrollmekanism implementeras av principalen, eller en belöning fästs till den önskade prestationen (Eisenhardt, 1989) (Jensen & Meckling, 1976).

Centrala agentteoretiker såsom Eisenhardt (1989) och Jensen & Meckling (1979) ser både inre och yttre belöningar som alternativ för att eliminera agentens opportunistiska beteende.

⁴ Studien fokuserade på hur säljarna själva upplever överensstämmelsen mellan strategin och utvärderingen istället för hur chefer och ledning definierar strategin och utvärderingsfaktorerna. Detta på grund av att studien söker en närmare koppling mellan denna överensstämmelse och säljarens engagemang i arbetet.

Däremot har en överväldigande del av deras empiriska studier kretsat kring yttre belöningar (Eisenhardt, 1989).

Hypotes 2. I en vinstdrivande verksamhet engageras personalen genom att utvärderas utifrån ekonomiska resultatbaserade faktorer och belönas med yttre monetära belöningar.

Teori X & Y

Agentteorins antaganden om individen är snarlika de i McGregors (1960) teori X som är en av de två teorier författaren diskuterar för att förklara människans attityd till arbete. Med motivation som utgångspunkt har han författat teori X och teori Y i boken *The Human Side of Enterprise*. Teori X är den konventionella synen på motivation där människan antas vara är lat, ogillar arbete och behöver övervakas. Det andra perspektivet är teori Y där antagandet är att individen ser arbete som en lika naturlig del av livet som lek eller vila.

Teori X. I teori X fastslår McGregor (1960) att människan i sin natur är lat, undviker att ta ansvar och är obenägen att utföra arbete såvida ingen strikt kontroll finns. Människan antas vara egocentrerad och bortser från organisationens mål. Detta skapar ett behov för organisationer att implementera en hög grad av kontroll och begagna en strikt styrning. Om inte detta verkställs kommer individen vara passiv och i viss utsträckning aktivt motarbeta förändringar i organisationen. Organisationer riskerar därmed att ineffektiv personal ifall de är mjuka i sitt styrande, då de anställda kommer göra mindre av vad som kan förväntas av dem. Företag bör även utfästa belöningar länkade till de olika prestationerna för att skapa större incitament för personalen att agera i företagets intresse. Med denna teori som utgångspunkt är det effektivt att använda morot och piska – hot och belöningar som verktyg för att motivera individen.

Teori Y. Det andra teoriparadigmet, teori Y, bygger på antagandet att individen i sin natur har en vilja att anstränga sig både psykiskt och fysiskt. I teori Y talar McGregor (1960) för att

individen vill ta ansvar och få bekräftelse för att bli motiverad att utföra arbete. Chefers roll i organisationer är enligt teori Y att dirigera över resurser och individer, så att det skapas en överensstämmelse mellan medarbetarmål och organisationsmål utan någon strikt övervakning. Principalen bör vidare delegera ansvar och befogenheter för att medarbetarna ska prestera bättre. Det är av stor vikt att de anställda känner en tillhörighet och att de bidrar till organisationen de befinner sig i. Företag får effektiva anställda om förtroende och tillförlit visis. Den anställde kommer då känna samhörighet och en större skyldighet att agera i organisationens intresse.

Självuppfyllande profetian. McGregor (1960) argumenterar också för att en självuppfyllande profetia kan uppstå om chefer handskas med sin personal utifrån ett teori X perspektiv, där antaganden görs att individen är lat och opportunistisk i sitt beteende. Det kommer i så fall resultera i att individens beteende omvandlas till ett agerande utifrån det. Om cheferna istället har en syn på sina medarbetare som följer teori Y, så kommer det också bidra till att personalen påverkas av cheferna för att i förlängningen resultera i ett beteende mer likt teori Y. Således blir chefernas agerande gentemot personalen en självuppfyllande profetia, där chefernas agerande är avgörande för beteendet hos personalen. McGregor kommenterar att företag i praktiken oftast orienterar sig mot ett teori X synsätt, relativt teori Y.

I en annan opublicerad studie gjord av Tobe and Associates (refererad i Kvirkvelidze & Hellberg, 2010) fick chefer rangordna olika typer av belöningar utifrån vad de trodde var mest motiverande för personalen, samtidigt som personalen i sin tur fick rangordna samma belöningar utifrån vad de själva finner mest motiverande. Det visade sig att chefer utgick ifrån att yttre belöningar är mer motiverande än inre belöningar, vilket därmed bekräftad McGregors påstående. De inre belöningarna stimulerar ett teori Y-orienterat beteende, medan de yttre belöningarna stimulerar ett typ X-orienterat beteende (Kvirkvelidze & Hallberg, 2010).

Hypotes 3. Chefer uppfattar yttre belöningar som mer engagerade, och inre belöningar som mindre engagerade, för personalen än vad personalen själva anser.

Typ I och kopplingen till teori X & Y

När arbeten är av monoton⁵ karaktär har yttre belöningar visat sig fungera effektivt. Men när arbetet är av ickemonoton karaktär, alltså heuristisk, är yttre belöningar inte bara mindre effektiva, utan det kan till och med försämra prestationen enligt Pink (2010).

Trots att många av dagens välutvecklade länder har relativt fler heuristiska arbeten än monotona, används en yttre belöningsmekanism i stor grad. Yttre belöningar har visat sig kunna omvandla en intressant uppgift till något besvärligt. Det har även visat sig att den inre motivationen minskar när en belöning fästs vid villkor, likt resonemanget kring belöning av handling A när handling B eftersträvas. Handling A kommer alltså bli mindre motiverande än tidigare, varför den minskar kommer vi till senare. Dessa prestationsfästa belöningar kallar Pink för "om-så" belöningar (Pink, 2010).

Pink poängterar att alla människor har drivkrafter från både typ X och typ I, men att en av dessa har ett större inflytande på individen. Människan är inte heller fast i en av dessa drivkraftstyper, utan kan förändras beroende på hur omgivningen ter sig. De är med andra ord beteenden som individer har. Genom att skapa förutsättningarna för stimulans för en typ I-person, kan en typ X-person uppleva förändrade preferenser som mer lutar åt typ I. En typ I-individ kommer därefter vara mer motiverad och prestera bättre än en typ X.

Därför bör företag som vill ha en mer motiverad personal flytta fokus från typ X-perspektiv till typ I perspektiv, och därmed minska närvaron av de yttre belöningarna, för att satsa mer på de inre. Pink argumenterar framförallt för att tre faktorer skapar bättre förutsättningar för motivation bland människor. Dessa är ökad självstyrning, möjlighet till ökad skicklighet samt att känna en högre mening med vad man företar sig. De tidigare nämnda "om-så" belöningarna

⁵ "Ensidigt, upprepat och monotont arbete ger små möjligheter till utmaningar och till personlig och yrkesmässig utveckling." (Arbetsmiljöverket, 2013)

fungerar disengagerande då individen förlorar självbestämmande. Detta inre belöningsfokus som Pink presenterar skapar ett intresse för kopplingen mellan inre belöningar och engagemang. Därför formuleras följande hypotes:

Hypotes 4. Erbjudna inre belöningar tenderar att vara mer positivt relaterade till personalens engagemang än erbjudna yttre belöningar.

Karriärmodellen

Många gånger kopplar människor ordet karriär till tanken att befordras till högre ansvarspositioner i en hierarki, men karriär kan betyda olika saker för olika personer. Exempelvis kan anställda uppfatta karriär som en strävan att specialisera sig inom sitt yrkesområde (Brousseau, Driver, Eneroth, Larsson, 1996). Professor Michael J Driver och Dr. Kenneth R Brousseau grundade karriärmodellen vid University of Southern California i slutet av 70-talet och i mitten av 80-talet (Brousseau et al, 1996). De gör ett grundläggande antagande om att människor har olika karriärmässiga drivkrafter, och förklarar i sin artikel "Career Pandemonium" att karriärmodellen delar upp drivkrafterna i olika kategorier baserat på två olika faktorer:

1. Frekvens av karriärbyte (hur länge en individ stannar inom ett givet arbetsområde).
2. Den konceptuella förändringsriktningen vid karriärbyte.

Drivkrafternas fyra olika karriärinriktningar, Expert, Linjär, Utvidgande och Episodisk kännetecknas av olika egenskaper:

Expert - En individ som har en väldigt låg frekvens av karriärbyte (byte av arbetsområde) och har som mål att fördjupa sig inom det valda arbetsområdet faller under karriärkategorin Expert. En Expert definierar en lyckad karriär med att utöka sin kunskap och erfarenhet om det valda arbetsområdet genom hela sin livstid.

Linjär - Vid en önskan att klättra högre upp i karriären inom det valda arbetsområdet så definieras en

persons karriäriinriktning som Linjär. En Linjär person motiveras av befordringar och högre chefspositioner. Frekvensen av karriärbyte klassas som låg och förändringsriktningen är uppåt.

Utvidgande - Under den Utvidgande inriktningen faller personer som intresseras av karriärbyte i perioder om 5-10 år, och som gärna gör karriärbyte i sidled för att bredda sina kunskaper och erfarenheter. Den Utvidgande profilen baserar sin karriäriinriktning på tidigare val.

Episodisk - Den Episodiska inriktningen karaktäriseras av en hög frekvens av karriärbyte, med byte av skiftande karraktär i perioder om 1-4 år. Det centrala för en episodiker är att karriärbyten innebär byte till nya tidigare ej erfarena arbetsområden.

TABELL 1.

Karriärmodellen på individ- och organisationsnivå

	Expert	Linjär	Utvidgande	Episodisk
Varaktighet inom samma arbetsområde	Livstid	Föränderlig	5-10år	2-4år
Förändringsriktning	Fördjupning	Uppåt	Lateral Relaterad	Orelaterad
Individens karriärinriktning och karriärmål	Drivkraft Sakkunskap Säkerhet	Makt Prestation	Personlig utveckling	Variation
Strategi	Bibehålla marknadsposition, förbättra kvalitet & förfinna värdeskapandet	Öka i storlek/tillväxt, ta över marknadsandelar	Diversifiering till nya men relaterade marknadsmöjligheter	Diversifiering till nya marknadsmöjligheter
Struktur	Funktionsindelad	Pyramid	Matrisstruktur	Informella team
Utvärderingsfaktor	Kvalitet Expertis	Lönsamhet Kostnadseffektivitet Ledarskapsförmåga	Samarbete Kreativitet	Flexibilitet Snabbhet
Strategi och karriärkultur	Belöningar Erkännande Anställningstrygghet	Befordran Bonus Ledarskapsutveckling	Arbetsrotation Personlig utveckling Krossfunktionella projekt	Arbetsrotation Bonus Självständighet

Det har visat sig att det kan finnas en skillnad mellan människors drivkrafter och ideala yttre karriärinriktningar (Larsson et al., 2003). Detta för att människor kan ha en viss typ av karriärideal som de strävar efter, när de i själva verket har en annan underliggande och mer engagerande, karriärinriktning (Larsson & Kling, 2013). Ett exempel på det kan vara att en person som strävar efter att bli utvärderad på resultat och vill belönas med befordran, ett Linjärt karriärideal, men skulle blivit mer engagerad av att utvärderas på kreativitet och belönas med arbetsrotation, en Utvidgande karriärinriktning.

Larsson, Månsson och Sahlberg (2011) utförde en studie där de studerade vilken karriärinriktning som föredrar vilka belöningar, vilket sammanfattas och vidareutvecklas i följande matris:

TABELL 2

Karriärmodellbaserat belöningsramverk⁶

Episodiska	Utvidgande	Linjär	Expert	Typ av belöningar
(Individuell prestationsbonus) (Kollektiv prestationsbonus)		Bra lön Individuell prestationsbonus Kollektiv prestationsbonus	Pensionsförmån	YTTRE
Valfri fritid Varierande	Gruppaktiviteter Kreativa	Utmanande Ökat ansvar	Specialiserade	INRE arbetsuppgifter
Informell flexibel	Innovativa samarbeten	[Konkurrenskraftig tillväxt]	Stabil arbetstrygghet	INRE Arbetsmiljö
Självständighet	Samhörighets-känsla	Uppmärksamman- ande av prestationer	Erkännande av professionalitet	INRE Uppskattning
Rörligt nätverkande	Personlig utveckling	Befordran Ledarskaps- utveckling	Fördjupad sakkunskap	INRE Utveckling

[]=Mättes som Linjär strategi i kulturundersökningen snarare än som erbjuden belöning

Larsson, Brousseau, Kling och Sweet (2007) argumenterar att karriärmodellen inte bara kategoriserar hur

⁶ Detta ramverk är en vidareutveckling av det som gjordes av Larsson, Månsson & Sahlberg (2011) som vi har gjort i denna studie tillsammans med vår handledare professor Rikard Larsson.

personers karriärmönster ser ut, utan även hur människor med olika karriärinriktningar kan komma att uppleva olika organisationsstrategier, belöningsystem, bedömning-/utvärderingsystem och strukturer.

Karriärmodellen från ett organisation- och strategiperspektiv. Organisationers strategi- och kultur kan analyseras utifrån karriärmodellens perspektiv på så sätt att de kategoriseras efter modellens uppdelning (Larsson et al., 2003). Med strategi så syftar man på organisationens långsiktiga marknads mål där strategierna kategoriseras enligt samma logik som vid kategoriseringen av individers karriärinriktningar. Kulturer kategoriseras baserat på hur organisationsstrukturen är utformad, som i sin tur baseras på vilka faktorer som organisationen utvärderar personalens prestationer på, och vilka belöningar som organisationen främst erbjuder.

1. Expert. Strategin är att bibehålla sin marknadsposition genom att förbättra kvalitet och förfinna kärnkompetenser. Strukturen är platt och funktionsindeldad, personalens prestationer utvärderas på basis av kvalitet och expertis och belönas därefter med anställningstrygghet och erkännande.

2. Linjär. Strategin karaktäriseras av att organisationen har som mål att utöka sin marknadsposition och växa i marknadsandelar. Kulturen kännetecknas av att strukturen är en hierarkisk pyramid, utvärdering sker på basis av kostnadseffektivitet, lönsamhet och ledarskap, och belöningarna består till stor del av bonusar, befordringar och ledarskapsutveckling.

3 Utvidgande. Denna kategori karaktäriseras på organisationsnivå av att strategin är att diversifiera till nya men relaterade marknadsområden. Kulturen är en matrisstruktur, utvärderingsfaktorerna är kreativitet och samarbete, och belöningarna består av arbetsrotation, krossfunktionella projekt och personlig utveckling.

4. Episodisk. En Episodisk strategi och kultur innebär att strategin är inriktad mot att utveckla nya kärnkompetenser och diversifiera verksamheten till nya arbetsområden. Strukturen består av informella tillfälliga team, personalen utvärderas på snabbhet och flexibilitet och belöningarna är bonus, arbetsrotation och självständighet.

När organisationer organiserar sig strategiskt och kulturellt (belöningar, struktur och utvärderingar) på ett sätt som passar individers karriärinriktning så underlättas styrning och möjligheterna

att motivera personal (Larsson et al., 2007). Överensstämmelsen mellan individen och organisationen bör gå i linje med respektive kolumn i Tabell 1.

De olika komponenterna i karriärkulturen är många gånger inte överensstämmande med organisationen under samma karriärinriktning som det är presenterat i Tabell 1. Det är enligt Larsson et al., (2003) vanligt förekommande att företag utvecklar flera olika strategier och bikulturer inom sin verksamhet, något som får konsekvenser på anställdas arbetsprestation och i sin tur på organisationens resultat. Ett exempel på ett sådant scenario är när strukturen är av typen matrisstruktur, utvärderingssystemet är kostnadsbaserat, belöningar är uppskattning, anställningstrygghet och kunskapsutveckling samtidigt som strategin istället är att utveckla nya kärnkompetenser och skapa innovation. Ett sådant scenario kan bidra till att alla individuella karriärinriktningar upplever frustration. Då kan Experten, som kräver stabilitet, bli frustrerad över den ständigt förändrande funktionsindelningen i matrisstrukturen. Den Linjära individen kan i sin tur känna frustration över belöningsystemet i företaget då han/hon värdesätter befordringar och bonusar, mer än belöningar som trygghet och uppskattning.

Den Utvidgande personen känner möjligtvis frustration över det kostnadsbaserade utvärderingssystemet, då han/hon värderar ett kreativitet- och samarbetsbaserat utvärderingssystem. Sist så kan den Episodiska profilen känna frustration över strukturen som med Episodiska glasögon kan ses som för stabil och formell då Episodikern föredrar en informell och ad hoc-utformad struktur. Scenariot visar på en väsentligt låg grad av motivationskapital i organisationen då de individuella karriärinriktningarna inte överensstämmer med varken organisationsstrategin och karriärkulturen.

Samspel mellan individens och organisationens motiv. Organisationer kan enligt karriärmodellen öka överensstämmelsen mellan individen och organisationen genom flera olika tillvägagångsätt (Larsson et al., 2003). Organisationer kan öka personalens självmedvetenheten om sina karriärmässiga drivkrafter för att kunna identifiera vad de motiveras av (Larsson et al., 2003). Det kan även vara avgörande att använda ett karriärperspektiv vid rekrytering ny personal i organisationen för att säkerställa att framtida humankapital har potential att fostra motivationskapital i organisationen. Sedan kan organisationer anpassa sin struktur, utvärderingssystem och belöningar så att det stämmer överens

med individers karriärinriktning (Larsson et., al, 2007).

Med denna argumentation som bakgrund formuleras följande hypotes:

Hypotes 5. Ju mer personer utvärderas efter faktorer och erhåller belöningar som stämmer överens med deras karriärinriktning, desto mer engagerade tenderar dessa personer att vara.

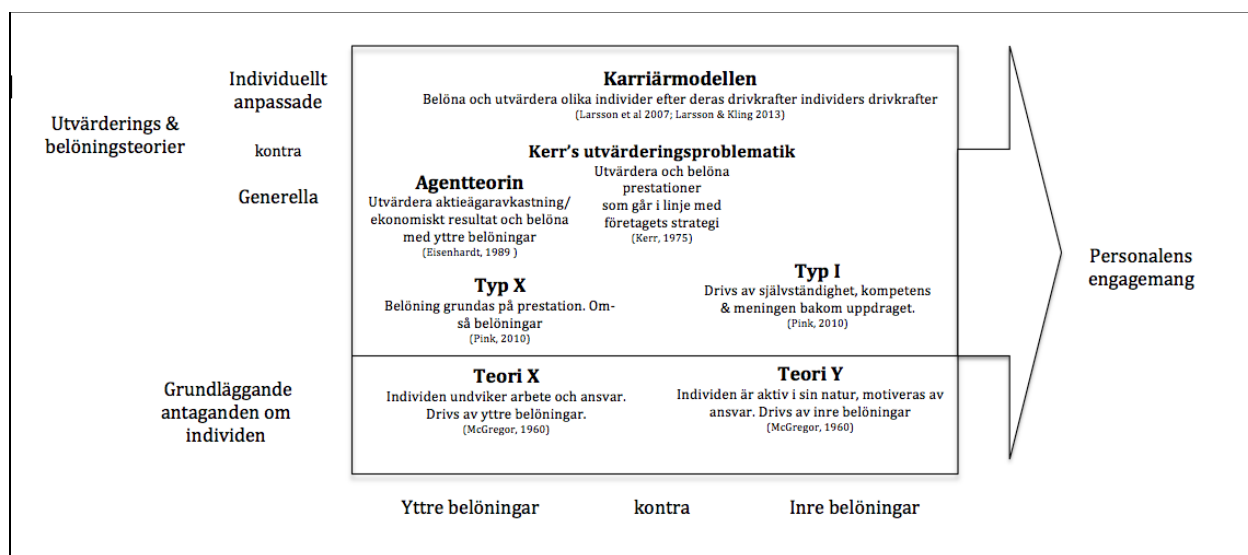
TEORETISKT RAMVERK

Vårt teoretiska ramverk om hur personalens engagemang främjas genom utvärdering och belöningar baserat på olika teorier, kommer här att visualiseras i följande matris. Denna matris har tagits fram efter återkommande diskussioner tillsammans med vår handledare professor Rikard Larsson.

På y-axeln presenteras de olika antagandena om individen vartefter utvärderings och belönningsteorier sorteras utifrån hur individuella och generella de är. X-axeln avbildar om teorin kännetecknas av yttre eller inre belöningar. Läsaren bör uppmärksammas på att Kerr (1975) i sina studier inte definierar vilka belöningar som bör användas i olika sammanhang vilket placerade teorin mellan inre och yttre belöningar.

FIGUR 2

Teoretiskt ramverk för hur utvärdering och belöningar påverkar engagemang



Dessa fem teoriområdens kopplingar till engagemang kommer prövas med de hypoteser som presenterats tidigare genom studiens valda metod.

METOD

Forskningsdesign

För hypotestesterna genomfördes en fallstudie som i första hand kontrollerade hur olika utvärderingsfaktorer och belöningar påverkar personalens engagemang med hjälp av kvantitativa data, och som i andra hand kompletterades med kvalitativ data. Det sistnämnda genomfördes för att dels nyansera den kvantitativa enkätdata, och dels ge möjlighet till att induktivt upptäcka nya tolkningar utöver den deduktiva hypotesprövningen.

Datainsamlingen utformades som en kombination av djupgående semistrukturerade intervjuer med valda chefer, enkätundersökningar med utvald personal och studier av skriftliga källor. Detta krävdes för att på bästa sätt kunna hantera rapportens uppställda syfte. Orsaken till varför en fallstudie valdes var att denna kombination på bästa sätt kunde leverera ett tillförlitligt resultat med avseende till studiens tidsram och allmänna omfattning. Samtidigt skapades därmed möjligheter att fånga den inneboende komplexitet som engagemang bland anställda har (Bryman & Bell, 2005). Fallstudien möjliggjorde även triangulering av data vilket diskuteras vidare längre fram. Valet att göra endast en enfallsstudie istället för en flerfallsstudie grundade sig även på praktisk omöjlighet att hinna med liknande omfattande datainsamling inom ramen för studien.

Urval

Val av företag. Som tydliggörs i problemformuleringen är rapporten främst inriktad på engagemang och hur det skapas och bibehålls. Studiens fokus på detaljhandelsbranschen förklaras av att den är starkt beroende resultatmässigt på sin personal. Möbelmarknaden som IKEA verkar i domineras både nationellt och internationellt av företaget, vilket även det indikerar att organisationen har mycket att vinna på att skapa så stort engagemang som möjligt. Detta eftersom företaget bedriver försäljning med en stor andel front-office personal som driver

kostnader och samtidigt ansvarar för stora delar av intäkterna. Möjligheten att sänka personalomsättningen genom högre engagemang betyder även det att stora kostnader kan kapas.

Vid val av fallföretag utgick författarna i stort från möjligheterna att få inblick, samt hur samarbetsvillig personalen gav intryck av att vara. Studieobjekt blev varuhuset IKEA Helsingborg som geografiskt ligger nära den institution som rapporten författas till. Då en av författarna, Zuher Kiswani, jobbar på IKEA Helsingborg gavs unika möjligheter till access och tillgänglighet redan i inledningsskedet. Detta utnyttjades för att snabbt och obehindrat få tillgång till det studien krävde. Rapporten baseras därmed på IKEAs personal, bedömningsmodell och belöningsystem. Detta eftersom företagets utvärderingsmodeller och belöningsystemet är applicerade på en stor mängd anställda.

Val av respondenter. Eftersom säljande personal på IKEA Helsingborg står under inflytande ifrån bedömnings- och belöningsystemet blev valet att basera undersökningen på denna personalgrupp en självklarhet. De gjordes vid tillfället för anställning medvetna om systemets översiktliga utformning och det är deras dagliga arbete och effektivitet som är själva målsättningen för systemet att påverka i rätt riktning. Valet gjordes även att undersöka närmare den personalgrupp som står direkt över incitamentssystemets påverkansområde, och som därmed innehar viktiga åsikter och kunskaper om dess inverkan. Dessa chefer besitter även en unik och översiktlig bild över systemets effekt på försäljningsresultat, samtidigt som de har regelbunden personlig kontakt med personalgruppen säljare.

Urval av respondenter kan genomföras på ett antal olika sätt, alltifrån slumpmässigt urval till rent systematiskt. För att hitta rätt typ av urval för studien, ur både ett vetenskapligt och praktiskt perspektiv, skapades en urvalsram där grundläggande krav ställdes på respondenterna som följer. En minimumålder på 18 år med minst 2 års arbetserfarenhet, en könsfördelning med

gränsvärdet 40-60 % av total population samt en minsta anställningsgrad på 30 timmar/månad. Urvalsramen fungerade därefter som grund till det faktiska urvalet av samtliga respondenter, både med avseende på enkätundersökningen och på de mer djupgående intervjuerna (Bryman & Bell, 2005).

Därefter gjordes ett systematiskt urval utan att använda slumpstalstabell, vilket gjordes för att bäst kunna hantera de praktiska svårigheter som uppstod till följd av arbetsschema, arbetsbelastning, närvaro och möjlighet till arbetsuppgiftsskifte. Därmed var det viktigt att se till så att urvalsramen, i kombination med det faktiska urvalet, inte skapar skevhet eller systematiska fel i vald population (Bryman & Bell, 2005).

Urvalsramen användes också indirekt vid val av respondenter för undersökningens intervjufas. Detta berodde på det enkla faktum att intervjuerna hölls under ett senare skede än surveyundersökningen, och på att det fanns kvalitetsvinster med att intervjuobjekten tidigare hade genomgått enkäterna. Utöver urvalsramen ställdes ytterligare några krav på intervjugruppen upp i rent kvalitativt syfte. Det första var att undersökningen skulle bestå av respondenter från olika hierarkiska nivåer i företaget. Detta gjordes för att få så stor variation på svaren som möjligt. Önskan att delta var också en avgörande faktor eftersom frågor av den aktuella typen ofta kommer in på personliga åsikter och områden av privat natur (Holme & Solvang, 1997).

Datainsamling

Enkätundersökningen utfördes med hjälp av konsultföretaget Decision Dynamics Karriärmodellsanalys. Studien inleddes med ett möte med HR-chefen på IKEA Helsingborg, Katarina Tilly, vilket gav möjligheter till studier av flera av IKEAs interna dokument. Samtidigt kompletterades informationsinsamlingen med externa källor såsom forskningsbilagor och studier rörande Decision Dynamics Karriärmodellsanalys. Efter detta valdes tre av de största

avdelningarna på varuhuset ut, sovrum, kök, och vardagsrum som alla styrs av separata chefer.

Enkäterna utformades i enlighet med Bryman & Bell (2005). Som tidigare nämnt, använde sig studien i möjligaste mån av triangulering, där datainsamlingen bestod av flera källor för samma fakta. Detta för att ”i möjligaste mån säkerställa reliabilitet och en nyanserad och opartisk bild (Bryman & Bell, 2005: 310)”. Så fort enkäterna var färdiga bokades medarbetare och chefer in för datainsamling och intervjuer. Dock fanns svårigheter att få tillgång till personalen eftersom de deltog i undersökningen under arbetstid, och inte täcktes upp av extrainsatt personal från fallföretagets sida. Således fick de plockas in efter hand som Zuher Kiswani ersatte dem i deras arbetsmoment.

Innan undersökningen påbörjades klargjordes för respondenterna att undersökningen var anonymiserad, utan möjlighet för fallföretaget att ta del av individuell information. När enkätundersökningen och intervjuerna utförts, samlades data in för sammanställning. Transkribering utfördes, trots dess tidskrävande natur, eftersom det ger en mer korrekt bild av respondenternas uttalande och agerande, men även säkerställer reliabilitet i datainsamlingen. Transkriberingen underlättade även för analys (Bryman & Bell, 2005).

Kvalitet och kvantitet. Att angripa ett forskningsproblem på ett kvalitativt eller kvantitativt sätt innebär att man är tvungen att ta sig an de för- och nackdelar som naturligt följer av varje metod. Att då använda sig av en kombination av de båda kan antingen innebära att man lyckas förstärka respektive fördelar och försvaga respektive nackdelar, eller att det omvända inträffar (Bryman & Bell, 2005). I denna uppsats bygger kvaliteten på en genomgripande enkätundersökning, inom ett begränsat forskningsområde. Detta djup var beroende av den uppställda frågeställningens utformning, samt de hypoteser som därav följer. Den kvantitativa delen av rapporten är desto tydligare i och med att en enkätundersökning genomfördes, vilket

brukar vara synonymt med kvantitativa undersökningar. Detta är rapportens tyngdpunkt och det som möjliggör sambandsskapande och tillförlitlighet.

Som nämnts kan det även finnas klara nackdelar med denna typ av tillvägagångssätt. Bland annat argumenteras för att forskningsmetoder har teoretiska teser kopplade till sig som skiljer sig åt så pass starkt att en kombination inte är möjlig. Argument som förs fram för att försvara ett angreppssätt av den här kombinerande typen är bland annat de stärkta möjligheterna för triangulering av forskningsdata, ett bättre sätt att skapa och utforma hypoteser, ett rationellt sätt att fylla ut luckor samt att kvalitativa metoder kan komplettera kvantitativa på ett sätt som skapar förståelse för det man uppmätt (Bryman & Bell, 2005; Svenning, 2003). Det är de sista två argumenten som vägt tyngst vid val av angreppssätt för aktuell forskningsfråga. En i huvudsak kvantitativ enkätundersökning, vars resultat delvis förklaras genom en kvalitativ vinkel. Det som främst talade emot att just denna forskningsfråga skulle angripas med en kombinerad variant var att det uppstår svårigheter med att hantera omfattning och helhetsbild (Holme & Solvang, 1996). Detta är relevant eftersom rapporten skrivits under strikt tidsbegränsning, samt utifrån ett samspel mellan flera aktörer och intressenter.

Enkäter och intervjuer. Undersökningen skedde med anställda från tre olika avdelningar på IKEA Helsingborg. Gruppindelningen innebar att undersökningen kunde utröna hur bedömnings- och belöningsystemet uppfattas av säljare på varuhusgolvet i olika avdelningar, samt hur kopplingen till cheferna, som är knutna dessa avdelningar, ser ut.

Valet av undersökningsform stöds av effektivitetsargumentet, där enkäter är billigare att administrera, minskar variation på frågeformuleringar och inte medför påverkan från intervjuare. Respondenterna fick fylla i två webb-baserade enkäter från Decision Dynamics, Karriärrapport och Kultursynrapport, samt en pappersenkät kallad Belönings- och

engagemangsenkäten, där gradering av ett antal belöningar sker. Bryman & Bell (2005) nämner nackdelar relaterade till enkätundersökningar. Bland annat att forskare inte kan hjälpa respondenter med tolkning av frågor, att det finns begränsad möjlighet att ställa frågor som är mindre intressanta för respondenten eftersom personen fortare tröttnar på enkätfrågor. Det uppstår även svårigheter att få in tilläggsinformation samt problem kopplade till att mängden bortfall ökar. För att motverka dessa nackdelar var författarna närvarande under hela enkätundersökningen och förtydligade det som var oklart (Bryman & Bell, 2005).

Vidare var enkäterna utformade utifrån syftet att undersöka samband mellan karriärmotiv, företagssyn, värdering av olika belöningar samt deras påverkan på engagemang. Enkäterna bestod av ett flertal inre och yttre belöningar, där respondenterna får svara på en 9-gradig likert-skala om hur mycket de engageras av respektive belöning. Enkätundersökningar och intervjuer hölls i ett avskilt rum för att minimera risk för störningar och influenser av andra individer (Bryman & Bell, 2005). Sammanlagt intervjuerna varade i genomsnitt 40 minuter per respondent. Sammanlagt besvarades 128 enskilda frågor under i genomsnitt 40 min/person. Studien kompletterades med semistrukturerade intervjuer av chefer, men inte säljare, eftersom det var mer tidseffektivt med hänsyn till chefernas mer övergripande roller.

För att undvika missförstånd av intervjufrågorna utfördes en pilotundersökning med Nader Kiswani, släkting till en av författarna, tidigare ekonomichef på varuhuset IKEA Wembley London och nuvarande kundservicechef på IKEA-varuhuset i Malmö. Respondenten valdes utifrån hans goda insikt i IKEAs företagskultur⁷. Intervjufrågor som missförstods, var otydliga eller krångligt formulerade när de ställdes till Nader Kiswani, modifierades innan de ställdes till cheferna. Bryman & Bell (2005) anser att användandet av bekvämlighetsurval är ett accepterat och legitimt sätt att göra en preliminär analys.

⁷ Respondenten deltar endast i pilotundersökningen och inkluderas inte i studien.

Decision Dynamics Karriärmodell. Undersökningen grundade sig på forskningsinstrument skapade av företaget *Decision Dynamics*, vilka delas upp i två digitala enkäter. Dessa heter Karriärrapport respektive Kultursynsrapport, och bidrar till förståelse av samspelet mellan medarbetare och företagsorganisation. Karriärrapporten används för att sammanställa information om skillnaden mellan respondentens syn på vad som är en framgångsrik karriär, och vilka drivkrafter personen i fråga har. Kultursynsrapporten kompletterar karriärrapporten genom att illustrera hur god överensstämmelse det är mellan respondentens motivations- och engagemangsfaktorer, i förhållande till organisationens kultur. I nästa stycke beskrivs hur och vad det är som kan komma att motivera och engagera en individ samt vad som menas med organisationens kultur.

Karriärrapporten identifierar vad en respondent motiveras och engageras av. Detta avgör vilken primär och sekundär karriär- och drivkraftsinriktning respondenten får. Beroende på karriärinriktning och drivkraft (Expert, Linjär, Utvidgande och Episodisk) så kommer denna individ passa olika bra i olika organisationer. Detta är i sig beroende på hur företaget i fråga lyckas frambringa olika kulturella särdrag.

Kultursynsrapporten mäter hur respondenten upplever organisationens strategi, struktur, belöningar och utvärderingsfaktorer. Utifrån denna kan man jämföra med utfallen från karriärrapporten för att se hur väl individens engagemangsfaktorer och organisationens karriärkultur överensstämmer.

För att besvara vår frågeställning krävdes en tredje kompletterande enkät; belönings- och engagemangsenkäten, som skapades i två versioner, chefsversion och säljarversion. Enkäterna har samma innehåll men olika utgångspunkter i frågeställningarna. De användes sedan för att finna samband mellan diverse karriärinriktningar och olika belöningspreferenser.

SPSS. Analys av kvantitativ data utfördes i det statistiska datorprogrammet IBM SPSS Statistics, som möjliggjorde att korrelationer, index och så vidare kunde skapas och kontrolleras på ett effektivt sätt.

Dataanalys

Sammanställningen av datan gav oss två versioner; Karriärrapporten och Kultursynrapporten, som delades upp i chefsversion med 6 deltagare, och säljarversion med 23 deltagare. Karriärrapporten visar gruppens karriärförväntningar och drivkrafter, indelade i fyra karriärprofiler. Eftersom alla människor är olika med avseende på vilken karriärinriktning som beskriver deras ideala karriärutveckling, gavs möjlighet att skilja och jämföra mellan chefer och säljare. Kultursynrapportens syfte är att undersöka chefernas kontra säljarnas syn på karriärkulturen, samt upplevd nöjdhet inom strategi, struktur, utvärderings- och belöningsystem.

Operationalisering av hypoteser

Engagemang. Personalens engagemang var en viktig aspekt för att kunna genomföra statistisk mätning av uppställda hypoteser. För att få ett så korrekt mått som möjligt indexerades tre variabler som i sin tur motsvarar tre olika enkätfrågor i belöningsenkäten. Dessa var #24 Hur engagerad känner du dig i ditt nuvarande arbete, #25 Hur mycket bidrar du till organisationen och #26 Hur pass tillfredsställd känner du dig av det du får ut av ditt jobb. Valet av dessa tre variabler grundar sig på Macey och Schneiders (2008) argumentation om att engagemang innehåller tre olika element: ett karaktärsmissigt element som hänförs till vilken syn personalen har på sitt arbete, ett känslomässigt element som handlar om hur man mår i sitt arbete och ett beteendemässigt element som handlar om de faktiska prestationerna.

Det nya engagemangsindexet hade ett Cronbach's Alpha⁸ på 0,76 för säljarna, vilket vittnar om dess användbarhet.

I samtliga korrelationer med engagemangsindex markerades signifikansnivån i tre olika intervaller, + för ett konfidensintervall på 90 %, * för 95 % och ** för 99 %. Den i sammangat låga nivån på 90 % togs med för att undersökningen baserades på ett relativt begränsat urval, vilket hade resulterat i svårigheter att uppnå signifikans ifall bara de högre intervallen använts.

Hypotes 1. Denna Kerrbaserade hypotes krävde att ett mått skapades på den passform som säljarna upplevde mellan organisationens strategi och utvärdering, som dessa definieras i kulturrapporten. Denna passformsvariabel togs därför fram på följande sätt. Varje respondents primära och sekundära strategi- och utvärderingskoefficient jämfördes och graderades efter ett poängsystem från 1 till 5, där 5 representerar högst passform. Ifall respondentens primära och sekundära strategikoefficient helt skilde sig från hans primära och sekundära utvärderingskoefficient tilldelades han en 1:a. Ifall bara hans båda sekundära koefficienter var samstämmiga tilldelades han en 2:a och så vidare, med högre poäng för högre passform. För att testa hypotesen korrelerades därefter den beskrivna passforms-poängen med individens engagemangsindex.

Hypotes 2. Denna hypotes testades på ett okomplicerat sätt genom att korrelera engagemangsindex med erbjudna yttre belöningar för säljargruppen, samt redovisa medelvärde och standardavvikelse för dessa. Ett uppenbart problem vid testningen av denna hypotes är att fallföretaget erbjuder sina anställd väldigt få och vaga yttre belöningar, varför det inte ansågs

⁸ Cronbach Alpha är ett mått som anger hur pass samstämmiga ett antal variabler är för att kunna analyseras tillsammans. Detta på en skala där 0 representerar total brist på samvariation och 1 visar på stor samvariation. Ett värde på 0,6 eller mer betraktas som hög skalreliabilitet och konstruktionsvaliditet i samhällsvetenskapliga sammanhang. Även senare studier som t ex Larsson et al (2007) har uppmätt detta.

relevant att korrelera med samtliga yttre belöningar i belöningsenkäten. Därför utgick undersökningen istället ifrån kulturenkäten varifrån yttre belöningar som faktiskt erbjöds kunde identifieras, vilka var Resultatbaserad belöning (#60) Snabb kontantersättning (#65) och Chefsbonus (#66).

Hypotes 3. Chefernas missbedömningar av värdet av inre och yttre belöningar för sin personal åskådliggörs tydligast och enklast med en jämförelsetabell. I denna visas hur säljarnas ranking av samtliga belöningar i belöningsenkäten ser ut mot chefernas. Rankingens sker efter medelvärde, vilket kompletteras med varje enskild belönings min- och maxvärde samt standardavvikelse.

Vidare skapades en sammanställande tabell över vad tidigare studier på området kommit fram till, tillsammans med denna. Detta gjordes i efterhand för att åskådliggöra skillnaden mellan dessa tidigare studier, och det aningen unika hos denna undersöknings fallföretag.

Hypotes 4. Inre belöningars generella övertag över yttre testades genom att återigen korrelera med Engagemangsindex. På samma sätt som vid testning av hypotes 2 gjordes ett urval av belöningar från kulturenkäten utifrån vad som visades existera i organisationen. Sedan skapades ett index över alla yttre, och ett index över alla inre, för att ytterligare förenkla jämförbarheten. Dessa index testades sedan för Cronbach's Alpha för att säkerställa användbarheten. Det Yttre indexet hade ett värde på 0,91 vilket är bra, men tyvärr uppvisade det yttre belöningsindexet ett värde på 0,10 vilket vida understiger undersökningens uppställda krav. Detta kan möjligtvis förklaras av att dels finns där nästan ingen variation i omedelbar kontantersättning som uppenbarligen IKEA inte erbjuder, dels uppfattar olika personer dessa olika belöningar så pass olika att de hänger inte samma som ett enda begrepp. Därför redovisas samtliga belöningar även för sig.

Hypotes 5. Komplexiteten i teorierna kring Karriärmodellen avspeglades i svårigheten att testa den valda hypotesen. Två angreppssätt valdes, först en analys utifrån ett individuellt perspektiv, och sedan en ur ett avdelningsmässigt perspektiv.

Den individuella analysen skedde som följer. Första steget var att ta fram genomsnittlig data för samtliga säljare, sammanställda i tabellform. För att därför behålla tydlighet i rapportens analysdel skapades en tabell med nära koppling till Tabell 2, med de belöningar som korrelerats med engagemangsindex och visade sig vara statistiskt signifikant. Efter detta sker helt enkelt en jämförelse mellan vad som belöningsmässigt hänger samman, eller motsäger, Karriärmodellens uppställning.

Den avdelningsmässiga analysen skedde nästan uteslutande utifrån sammanställningar som gjordes igenom karriär- och kulturrapporten. Via dessa sammanställdes avdelningsmässigt uppdelad statistik, som skapade möjligheter för resonemang utifrån avdelningsmässiga skillnader i engagemang. Tabellerna som togs fram visar varje avdelnings primära och sekundära karriärinriktning och drivkraft samt de primära och sekundära delarna av organisationens kulturella delar. På detta sätt illustreras skiftande grader av överensstämmelse mellan de fyra olika huvudinriktningarna, vilket möjliggör analys.

Validitet och reliabilitet

I studien har det arbetats med en kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod, och validiteten har därför varit extra intressant att beakta. Studien har utförts i enlighet med Bryman & Bell (2005) och deras definition av validitet, som fokuserar på vikten av att kritiskt granska det material som införskaffats och kontrollera om slutsatserna som dras ifrån materialet hänger samman. Det vill säga om valda mätinstrument mäter det som avses.

Begreppsvaliditet. Detta kriterium är extra viktig i kvantitativ forskning där strävan är att

kunna sätta mått på samhällsvetenskapliga begrepp. Innebörden av begreppsvaliditet är hur korrekt ett mått för ett begrepp speglar det som begreppet avser beteckna (Bryman & Bell, 2005). Karriärprofilen och Kulturprofilen från Decision Dynamics mäter vilken profil varje respondent har inom två skilda moment; karriär och kultur. Verktöget bygger på väl underbyggd forskning, och har använts vid liknande studier på flera andra undersökningsobjekt. Därmed är det ett giltigt instrument och risken för felbeteckning av begreppen minskar avsevärt. Larsson (2001) nämner att Coombs även har funnit att frågeformulären innehåller hög konstruktionsvaliditet, det vill säga att de begrepp som man avser mäta med en skala består av internt konsistenta och nära relaterade komponenter uppmätta med Cronbach's Alpha. Eftersom begreppen vi använder är valida är de ofta automatiskt reliabla då begreppsvaliditet är starkt kopplat till reliabiliteten (Bryman & Bell, 2005).

Intern validitet. Ämnet berör frågor om kausalitet och handlar om ”huruvida en slutsats som rymmer ett kausalt förhållande mellan två eller fler variabler är hållbar eller ej” (Bryman & Bell, 2005: 49). Det vill säga att det ska vara förenligt med studiens observationer och det teoretiska kunskapsbidrag som studien gör anspråk på. Den interna validiteten är beroende på hur pass säker man är på att respondentens svar beror på beskriven orsak, och inte av andra orsaker (Bryman & Bell, 2005). För att säkerställa den interna validiteten valdes respondenterna slumpmässigt ut ifrån tre av de största avdelningar på IKEA, vilket därmed reducerar risken för felhantering av observationsinstrument och observeringsschema.

Som tidigare nämnts i avsnittet för Urval av respondenter, användes ett urvalsram i studien för att öka den interna validiteten vid val av respondenter. Personalgruppen som undersöktes valdes med krav på relevanta erfarenheter och kunskaper för att kunna bidra till studien. Det var även viktigt att respondenterna var fullt medvetna om IKEAs incitamentssystem

för att den interna validiteten ska anses uppfylld.

Extern validitet. Detta stycke berör frågor om till vilken grad det insamlade resultatet från undersökningarna kan generaliseras utöver den specifika undersökningskontexten. Vårt val att använda oss av både intervjuer och enkätundersökning som primärkällor för studien stödjer den externa validiteten. Frågan som då uppstod var ifall respondenterna verkligen kunde ge en representativ bild av företagets alla anställda eftersom de representerade en så stor urvalsgrupp (Bryman & Bell, 2005). För att stärka den externa validiteten i vår studie använde vi därför oss av ett systematiskt urval utifrån urvalsramen till både intervjuer och surveyundersökning. Detta utan att använda oss av slumpstalstabell, för att på bästa sätt hantera de praktiska frågor som uppstod kring arbetsschema, arbetsbelastning, närvaro och möjlighet till arbetsuppgiftsskifte (Bryman & Bell, 2005).

Vad som även bör nämnas är den externa validiteten på utförandet av enkätundersökning och intervjuer. Trots att författaren Zuher Kiswani är anställd på IKEA är påverkansfaktorn liten då han inte var närvarande vid datainsamlingen samt att han inte har någon övergripande beslutsposition. Som tagits upp gjordes en pilotundersökning i inledningsskedet vilket kan leda till att läsare av studien kan uppfatta den som mindre valid, men valet motiveras av att intervjuobjektet endast använts i just pilotundersökningen, och inte i den faktiska studien. Den stora fördelen var att god personlig kännedom till respondenten resulterade i ärlig och rättfram kritik.

Reliabilitet. Reliabilitet fokuserar på tillförlitligheten i studiens observationer; är det möjligt att genomföra undersökningen på nytt och få samma svar, eller påverkas den av slumpmässiga eller tillfälliga faktorer. I kvantitativa undersökningar är reliabiliteten extra viktig att ta hänsyn till (Bryman & Bell, 2005). För att säkerställa reliabiliteten använder vi oss av

triangulering där empiri samlas in från olika källor. Säljarna deltog endast i enkätundersökningen medan cheferna deltog i både surveyundersökningen och intervjuerna. Alltså deltog anställda på flera hierarkiska nivåer i undersökningen, vilken kompletteras av företagets interna dokument⁹. Avdelningschefen på sovrumsavdelningen kunde inte närvara på intervjun eller enkätundersökningen, utan ersattes av en biträdande avdelningschef med goda erfarenheter och kännedom om IKEA samt sin position vilket gör honom till en användbar respondent. I vilken grad det påverkar arbetets resultat är oklart. Det material som används i empirin har granskats och godkänts av HR-chefen. Detta för att IKEA skulle få möjlighet att gardera sig mot att känslig information läcker ut, och bekräfta att informationen som vi använder oss av i studien är korrekt. Detta bidrar i sig till förbättrad reliabilitet.

Den fysiska enkäten och intervjuguiden som användes under intervjuerna, skapades för att kunna komplettera de resultat vi får ifrån Decision Dynamics karriärprofilsrapport.

Empiriskt undersökningsobjekt

Utvärderingar, belöningar och engagemang är centrala begrepp i denna rapport. Utöver dessa är fallföretaget IKEA Helsingborg vår empiriska utgångspunkt, och de anställda vår empiriska enhet.

Variationerna mellan olika varuhus runt om i världen är ytterst små när det kommer till försäljningsprocess, produktutbud och marknadsföring. Visionen “att skapa en bättre vardag för de många människorna” (IKEA, 2013) är även den gemensam. Alla varuhus består i huvudsak av 21 avdelningar, där de största avdelningarna omsättningsmässigt är Vardagsrum, Kök, Sovrum och Badrum, med en försäljningsmodell som också är väldigt likformig (Tilly, 2013).

Hierarki. IKEA-koncernens organisationsstruktur är komplex och svårbeskriven, och

⁹ Dokumenten inkluderar övriga primära källor; IKEAs interna utvecklingssamtalsunderlag, personalutvecklingsmallar och prestationsförbättrande handlingsplan.

eftersom stora delar inte är betydelsefull för rapporten, beskrivs endast varuhusstrukturen här. Denna uppställning, som i huvudsak bygger på rapporteringsled och ansvarsomfattning är generell för alla varuhus, vilket därmed förstärker resultatens användbarhet.

Den personal som agerat respondenter i uppsatsen har varit knutna till en specifik avdelning och därmed den chef som har huvudansvaret för avdelningen. Säljarna rapporterar i två riktningar beroende på vad frågan gäller. Vid ärenden som berör den löpande verksamhet är det oftast gruppchefen som är den närmaste kontaktpersonen, och andra större spörsmål tas upp med avdelningschef. Gruppcheferna rapporterar i sin tur i huvudsak till avdelningschef, som sitter på ansvaret för hela avdelningens rulljans och prestation (Tilly, 2013). Slutligen rapporterar avdelningscheferna till varuhusledningen som består av ett antal individer med olika delansvar. Med rapportens syfte och fokus i åtanke har vi i denna rapport inte valt att särskilja på varuhusledningens interna hierarkiska nivåer.

Personal och säljare. Enligt information som IKEA själva uppger har företaget idag strax under 140 000 anställda världen över. Säljarnas arbetsuppgifter innefattar allt från kundhantering till möbelmontering och skyltning, där största delen av arbetet sker i den öppna butiksytan i direkt kontakt med kunder. Den största skillnaden mellan chefer och säljare är storleken på ansvarsområdet, men arbetsuppgifterna är i grunden de samma (Tilly, 2013).

EMPIRI

Den empiriska informationen som presenteras i följande avsnitt baseras på de djupintervjuer som utförts med de tre cheferna på IKEA. För att anonymisera respondenterna kommer vi inte referera till respektive chef.

Cheferna på IKEA är övertygade om att engagemang hos medarbetare är viktigt och återspeglar företagets prestation i sin helhet. IKEAs kostnadsmedvetenhet har förmått företaget att satsa mer på inre belöningar i förhållande till yttre för att engagera sina medarbetare. De yttre belöningarna består av en del förmåner men i huvudsak av en grundlön, en individuell bonus och en kollektiv bonus som är gemensam för alla säljare i varuhuset. Dock tror cheferna att bonusarna är för låga för att ha någon prestationseffekt på personalen. Prestationsbonusen bestäms efter ett utvecklingssamtal mellan chef och medarbetare, där personalen får konkretiserat av cheferna vilka ageranden som leder till en större prestationsbonus och vad som förväntas av respektive person.

Cheferna på IKEA berättar att de vill se medarbetarna växa tillsammans med IKEA, där pengar inte ska vara det mest engagerande faktorn, utan att arbetet och företagskulturen i sig ska vara tillräckligt. Sedan fokuserar man på att belöna genom inre belöningar såsom som utökad ansvar, bekräftelse, erkännande, arbetsrotation och befordringar. Med bekräftelse avses en muntlig kommunikation mellan parterna, chef och medarbetare, där den anställda får kännedom om att denne har presterat bra. Erkännande av en medarbetares kompetens sker genom öppen dialog där den anställda görs uppmärksam på att dennes kompetens är observerad och uppskattad. Dock belyser en av cheferna att utökad ansvar har tenderat att ses som ett krav av vissa i personalen än en belöning.

Som chef på IKEA utvärderar man både individen och arbetsgruppen. Dock råder det en

bristande närvaro från chefernas sida ute i butiken, vilket en chef uppger försvårar deras utvärdering av personalen. Detta kan leda till att fel personer får belöning och att de som presterat inte får tillräckligt med belöning. Vid utvärdering av medarbetarna försöker cheferna alltid anpassa bedömningen efter vem individen i fråga är och strävar efter. Dock medger cheferna att de upplever utvärderingssystemet som bristfälligt med stor förbättringspotential. Delvis på grund av att målen upplevs som orimligt höga.

RESULTAT

Engagemang

I de djupintervjuer som utfördes med cheferna så framkom det att cheferna har en medvetenhet om vikten av engagerad personal, och att det har en direkt påverkan på verksamhetens resultat. Cheferna upplever framförallt att engagerad personal säljer mer än oengagerad personal. Det stämmer överens med den teoretiska argumentation i litteraturgenomgången om att engagemang har en koppling till personalens arbetsprestationer.

De statistiska resultaten visar att engagemangsindexets medelvärde blev relativt högt med ett värde på 7,40 för säljargruppen, samtidigt som indexets spridning blev 0,94. Engagemangsindexet är relativt högt men samtidigt är spridningen ganska stor. Spridningen kan bero på att cheferna är distanserade från personalen i butiken som beskrivet i empirin, vilket enligt cheferna försvårar möjligheten att utvärdera och belöna prestationerna rättvist. Medvetenheten hos cheferna att de kan påverka personalens engagemang tyder på att cheferna anser att engagemang är förändringsbart med hjälp av utvärderingar och belöningar.

Test av Kerr's teori

Fallföretaget som har granskats använder ett tydligt ramverk för att belöna sina anställda. Företaget som helhet strävar åt att nå bra resultat via ekonomisk tillväxt, som i dagsläget är relativt synonymt med organisk tillväxt. Kerr's (1975) studier om att företag praktiserar misstaget att inte belöna aktiviteter som synonyma med vad företaget eftersträvar, företagsstrategin. Passformen mellan IKEAs strategi och hur de utvärderar är i sig medelmåttig, med ett medelvärde på 2,62, men uppvisar stor spridning av svaren, med en standardavvikelse på 1,27. För de som har lyckats skapa en bättre upplevd passform mellan strategi och utvärdering finner vi också en tendens att vara mer engagerade. Omvänt så gäller för de som upplever mer en

bristande passform finns det en tendens till att vara mindre engagerade. Ett sätt att bedöma hur pass väl hypotes 1 har någon grund i fallföretaget är att kontrollera hur korrelerade engagemang är med den passform säljarna upplever finns mellan företagets strategi och dess utvärdering av personalen. Detta resulterar i en korrelationskoefficient på 0,38, som även är statistiskt signifikant på 90%-nivån, enligt Tabell 3 nedan. Alltså kan vi med viss sannolikhet påstå att den undersökta personalstyrkan upplever sig mer engagerade i sitt arbete som följd av bättre passform, och hypotes 1 får visst stöd.

IKEAs strategi uppfattas av säljarna primärt som Linjär och sekundärt som Utvidgande. Det vill säga att säljarna uppfattar att företaget primärt strävar efter att växa marknadsmässigt, omsättningsmässigt och lönsamhetsmässigt, sekundärt uppfattar de att IKEA strävar efter diversifiering och förnyelse av produktsortimentet och organisationen baserat på befintliga kärnkompetenser, vilket går i linje med en Episodisk strategi. Jämfört med strategin så uppfattar säljarna att deras prestationer utvärderas primärt på basis av resultat, vilket också faller under kategorin Linjär; sekundärt så uppfattar de att prestationerna utvärderas på basis av snabbhet vilket faller under kategorin Episodisk.

Sammanfattningsvis betyder detta att det finns en viss allmän samstämmighet mellan den primärt upplevda strategin och utvärderingen, Linjär strategi och Linjär utvärdering. Dock finns en oenighet mellan den sekundärt upplevda strategin och utvärderingen, Utvidgande strategi och Episodisk utvärdering. Denna delvis skiftande tvetydighet innebär att den sekundära strategin snarare skulle kräva en utvärdering som är baserad på samarbete och kreativitet istället för utvärdering av snabbhet som säljarna nu upplever det. Kunskapsbidraget i detta test är att man kan testa ett eventuellt utvärderingsmisstag (Kerr, 1975) i organisationer genom karriärmodellens verktyg. I detta fall har IKEA till stor del skapa en huvudsaklig passform

mellan önskad Linjär tillväxtstrategi och Linjära utvärderingsfaktorer, även om där fortfarande finns förbättringsmöjligheter av att öka den upplevda passformen för olika säljare.

TABELL 3
Deskriptiv statistik och icke-parametriska korrelationskoefficienter med Engagemangsindex för testning av hypotes 1 & 2

N = 23 säljare	Medelvärde	Standardavvikelse	Spearman Rho Korrelationskoefficient med Engagemangsindex
Engagemangsindex (beroende variabel)	7,40	0,94	1.00
Hypotes 1 (Kerr) Passform strategi- utvärdering	2,62	1,27	0,38 ⁺
Hypotes 2 (Agentteori) Resultatbaserad belöning (Kultur #60)	4,03	0,73	0,19
Snabb kontantersättning (Kultur #65)	1,17	0,60	0,00
Chefsbonus (Kultur #66)	2,72	1,46	-0,22

⁺ = statistiskt signifikant på 90%-nivån ($p < 0.10$)

Agentteorin

Denna teori bygger som nämnt på det grundläggande antagandet att det finns ett kontrollproblem i en typisk agent situation och att detta problem hanteras bäst genom övervakning eller med incitament, där de yttre belöningarna varit centralt i de empiriska studierna som tidigare nämnt i litteraturgenomgången. För att åskådliggöra situationen hos IKEA, och hur deras säljare ställer sig till denna typ av belöningar, togs de tre mest användbara korrelationerna fram, se Tabell 3. Engagemangsindex, som på ett intuitivt sätt visar på personalens engagemangsnivå, har korrelerats med hur pass mycket resultatbaserad belöning personalen anser att organisationen jobbar med, hur mycket omedelbar kontantersättning som

erbjuds anställda för snabba insatser samt hur genomgående IKEA jobbar med speciella bonusar för de som är anställda som chefer.

Korrelationerna med engagemangsindex är tydligt svaga eller obefintliga, med koefficienter från -0,22 till 0,19, samt saknar signifikant stöd. Detta visar sammanfattningsvis på ett dåligt stöd för Agent-principal teorin i vår undersökningspopulation, och därmed på ett dåligt stöd för hypotes 2 som är formulerat i rapportens teoretiska avsnitt. Detta eftersom det statistiska materialet inte visar på ökat engagemang trots att IKEA tydligt utvärderar sin personal utifrån ekonomiskt resultatbaserade faktorer (#60 har ett medelvärde på 4,03 av maxvärde 5) och samtidigt har viss monetär ersättning (#65 och #66), se tabell 3.

McGregors Teori X kontra Y

McGregor's teori X bygger på en pessimistisk människosyn som innebär att individer är i grunden lata och därmed i starkt behov av övervakning för att agera rätt. För att motivera denna typ av människor behöver man därmed belöna dem monetärt. Teori Y har en något mer positiv syn på individen som aktiv och engagerad av både inre och yttre belöningar. Vidare kommer andra opublicerade författare, som Kvirkvelidze & Hellberg (2010), i sin forskning fram till att chefer har uppfattningen att personalen engageras mer av yttre belöningar, när de i realiteten engageras mer av inre.

Tabell 4
Jämförelsetabell belöningar

	Chefers rangordning (6 respondenter)					Säljarnas rangordning (23 respondenter)				
	Belöningsstyp	M in	M ax	Mede l	Sta.	Belöningsstyp	M in	M ax	Med	Sta.
1	Stabil anställnings-trygghet (#19)	8	9	8,8	0,4	Stabil anställningstrygghet (#19)	1	9	8,3	1,7
2	Uppmärksammade prestationer (#20)	7	9	8,5	0,8	Samhörighetskänsla (#16)	3	9	8,0	1,6
3	Personlig utveckling (#9)	8	9	8,3	0,5	Personlig utveckling (#9)	2	9	7,8	1,6
4	Ökat ansvar (#23)	6	9	8,2	1,2	Fördjupad sakkunskap (#11)	5	9	7,7	1,1
5	Utmanande arbetsuppgifter (#21)	7	9	7,8	0,8	Kreativa uppdrag (#8)	6	9	7,7	1,1
6	Kreativa uppdrag (#8)	7	9	7,7	0,8	Erkännande av professionalitet (#2)	4	9	7,7	1,2
7	Specialiserade arbetsuppgifter (#18)	7	8	7,7	0,5	Ökat ansvar (#23)	3	9	7,6	1,5
8	Erkännande av professionalitet (#2)	5	9	7,3	1,6	Uppmärksammade prestationer (#20)	4	9	7,6	1,5
9	Befordringar (#10)	5	9	7,2	1,3	Flexibel arbetsmiljö (#6)	4	9	7,5	1,2
10	Fördjupad sakkunskap (#11)	5	8	7,2	1,2	Varierande uppdrag (#22)	5	9	7,5	1,3
11	Självständigt arbete (#17)	5	9	7,2	1,5	Självständigt arbete (#17)	3	9	7,4	1,6
12	Varierande uppdrag (#22)	6	8	7,2	0,8	Utmanande arbetsuppgifter (#21)	2	9	7,4	1,6
13	Ledarskapsutveckling (#12)	5	9	7,0	1,9	Kollektiv prestationsbonus (#15)	3	9	7,3	1,6
14	Individuell prestationsbonus (#14)	5	8	7,0	1,1	Specialiserade arbetsuppgifter (#18)	5	9	7,3	1,2
15	Samhörighetskänsla (#16)	3	9	7,0	2,2	Ledarskapsutveckling (#12)	5	9	7,2	1,2
16	Valfri fritid (#4)	2	9	6,8	2,5	Bra lön (#1)	5	9	7,1	1,2
17	Flexibel arbetsmiljö (#6)	3	9	6,8	2,6	Befordringar (#10)	4	9	7,0	1,3
18	Bra lön (#1)	5	7	6,7	0,8	Pensionsförmåner (#13)	3	9	6,9	1,8
19	Innovativa samarbeten (#7)	3	9	6,7	2,3	Valfri fritid (#4)	3	9	6,7	1,5
20	Gruppaktiviteter (#5)	3	8	6,5	1,9	Innovativa samarbeten (#7)	3	9	6,5	1,8
21	Kollektiv prestationsbonus (#15)	2	8	6,3	2,3	Individuell prestationsbonus (#14)	2	9	6,4	1,8
22	Pensionsförmåner (#13)	2	9	5,8	3,1	Nätverkande (#3)	3	8	5,8	1,6
23	Rörligt nätverkande (#3)	3	8	5,7	2,1	Gruppaktiviteter (#5)	2	9	5,5	1,9

Tabell 4 utgör rangordning av de belöningar som listats i belöningsenkäten dels ur chefernas perspektiv, dels ur säljarnas. De belöningar som har monetär grund, och därmed tillhör yttre belöningar, står i fetstil för att på ett tydligt sätt illustrera hur dessa rankats. I tabellen ser vi att det finns en medvetenhet hos IKEAs chefer om att yttre belöningar inte är så högt engagerande, det vill säga att de inte systematiskt övervärderar teori X-relaterade belöningar. De yttre belöningarna Bra lön (#1), Valfri fritid (#4), Pensionsförmåner (#13), Individuell prestationsbonus (14#) och Kollektiv prestationsbonus (#15) har rankats lågt och samtliga har hamnat på listans nedre del, vilket gäller för både cheferna och säljarna. Den enda yttre belöning som utgör undantag är Stabil anställningstrygghet (#19), som rankats som den mest engagerande belöningen enligt båda grupperna.

I Tabell 5 har en sammanställning gjorts av vad studier på området kommit fram till i grova drag, som tagits upp i rapportens teoretiska avsnitt.

Tabell 5

**Jämförelse mellan chefers mest över- och undervärderade belönings typer i tidigare studier
och denna studie**

	Amerikansk organisation Tobe & Associates 1999	Svensk reklambyrå Kvirkvelidze & Hellberg 2010	IKEA-säljare Denna studie 2013
Mest <u>överskattade</u> belönings typer (= chefernas högre rangordning än medarbetarnas egna)	Bra lön Anställningstrygghet Befordringsmöjligheter	Prestationsbonus Fritid Bra lön	Befordringar Utmanande arbetsuppgifter Specialiserade arbetsuppgifter
Mest <u>underskattade</u> belönings typer (= chefernas lägre rangordning än medarbetarnas egna)	Uppskattning Bli förstådd Samhörighetskänsla	Oberoende Kreativitet Bli förstådd	Samhörighetskänsla Informell, flexibel arbetsmiljö Fördjupad sakkunskap

Fet stil = teori X-relaterade mer eller mindre yttre belönings typer

Den visar att chefer i studierna av Tobe & Associates och Kvirkvelidze & Hellberg (2010) mest har överskattat betydelsen av yttre belöningar som bra lön och prestationsbonus (fet stil), och samtidigt underskattat mest inre belöningar som uppskattning och oberoende. I denna studie har denna missbedömning ej skett från IKEAs chefer, utan både de mest över- och undervärderade belöningarna, sett till differens i medelvärde, utgörs av inre belöningar. En möjlig anledning till detta är att IKEA har medvetet tonat ner yttre belöningar i sin kultur och därmed motverkat de Teori X-förväntningar som cheferna hade i de två andra organisationerna. Detta kan också ha bidragit till att IKEAs chefer har här betydligt mer näraliggande uppfattningar om sin personals

preferenser än vad de två andra organisationerna uppvisade. Sammanfattningsvis visar detta på att hypotes tre inte kan bekräftas.

En intressant observation för de IKEA överskattade belöningsstyperna i Tabell 5 är att de två översta är Linjära, det vill säga att IKEA har undvikit att överskatta Teori X och yttre belöningar. Där finns fortfarande en likhet med de tidigare studierna att det är främst de Linjära belöningarna som chefer överskattar, medan det är andra generella (bli förstådd, uppskattning), Utvidgande (samhörighetskänsla, kreativitet), Expert (fördjupad sakkunskap), och Episodiska (oberoende, informell flexibel arbetsmiljö) som underskattas.

Pink typ Y & I

Pinks sammanställning är en vidareutveckling av bland annat McGregors teorier. Vad Pink's teorier bygger på är i grunden att personal engageras i större utsträckning av inre, mjukare, belöningar än av yttre, mer monetärt inriktade. Detta kontrollerades mot vårt undersökningsurval genom den statistiska uppställningen i Tabell 6.

Tabell 6.

Deskriptiv statistik och icke-parametriska korrelationskoefficienter mellan olika upplevda yttre och inre belönings typer och Engagemangsindex för testning av hypotes 4

Belönings typ i Kulturfrågeformuläret (se Bilaga 3)	Medelvärde	Standard-avvikelse	Spearman Rho Korrelationskoefficient med Engagemangsindex
<u>Yttre belöningar:</u> (Yttre belöningsindex)	(2,27)	(0,54)	(-0,13)
Enskilda typer av yttrebelöningar:			
Chefslön & bonus (#13)	2,48	0,95	0,02
Omedelbar kontantersättning (#65)	1,09	0,29	0,00
Bonussystem för chefer (#66)	2,96	1,46	-0,22
Trygghet, pensionsförmåner m.m. (#67)	2,57	1,12	-0,07
<u>Inre belöningar:</u> Inre belöningsindex	3,08	0,68	0,45*
Enskilda typer av inre belöningar:			
Utveckla & använda kreativitet (#14)	3,43	1,04	0,57**
Nya utmanande uppgifter (#15)	3,30	1,02	0,58**
Uppmärksamhet kompetens (#16)	2,13	1,01	0,29
Belöning genom befordran (#17)	3,22	1,20	0,17
Möjlighet till risktagande(#18)	3,09	1,08	0,14
Möjlighet till breddad kompetens (#19)	3,17	1,07	0,35
Budgetansvar & utmärkelser (#20)	2,13	0,81	0,18
Befordran & ledaruppgifter (#61)	3,48	0,99	0,30
Erkännande som specialister (#62)	2,87	0,92	0,56**
Kreativa projekt (#63)	3,04	0,88	0,14
Självständigt arbete (#64)	2,96	1,22	0,16
Utbildningsstöd (#68)	2,83	1,07	-0,16
Stabilitet & säkerhet (#69)	3,17	1,23	0,55**
Omväxlande arbetsuppgifter (#70)	3,39	1,12	0,23
Prestation & påverkan (#71)	3,39	1,16	0,41 ⁺
Arbetsrotation (#72)	3,70	0,88	0,37 ⁺

** = statistiskt signifikant på 99%-nivån (p<0.01)

* = statistiskt signifikant på 95%-nivån (p<0.05)

⁺ = statistiskt signifikant på 90%-nivån (p<0.10)

Tabellens nedre del visar de yttre belöningarnas korrelation med engagemangsindex, samt medelvärde och standardavvikelse för varje enskild belöning. Utöver detta finns i tabellen en indexering av samtliga inre belöningar för att på ett tydligare sätt visa kopplingen till personalens engagemang. Tabellens nedre del listar samma koefficienter för de inre belöningarna, samt ett yttre belöningsindex inom parentes vilket förklaras av dess låga Cronbachs Alpha i rapportens metodavsnitt.

De slutsatser man kan dra av statistiken är att de yttre belöningar som tas upp i tabellen visar på väldigt svagt positiv eller negativ korrelation med engagemangsindex, samtliga icke signifikanta. Fortsättningsvis är situationen annorlunda om man ser till de inre belöningarna, där korrelationerna är starkare och mer positiva. Samtliga utom Självständigt arbete (#64) är positivt korrelerade om än med olika styrka. Sex av belöningarna uppvisar signifikant stöd på antingen 90%-nivån eller 99%-nivån, och den uppsamlade variabeln Inre belöningsindex är även den klart positiv med starkt signifikant stöd.

Hypotes 4, om inre belöningars mervärde över yttre, därmed får hypotes 4 om inre belöningars mervärde över yttre klart stöd i den genomförda undersökningen och Pink's slutsatser bekräftas i vårt undersökningsurval.

Karriärmodellen

Karriärmodellen handlar främst om att olika individer har olika preferenser beroende på vad man har för subjektiva mål i sin karriär och vad man har som grundläggande drivkrafter. Utifrån detta engagerar man personal på bästa sätt genom att erbjuda dem belöningar som är väl anpassade till deras profil, samtidigt som man inte erbjuder belöningar som för en viss typ av person kan vara disengagerande.

Individuella skillnader. Den kollektiva karriärprofilen för samtliga säljare i undersökningen redovisas som medelvärde och frekvenser i diagram 1 och 2. Vad som följer av denna statistik kan vara en starkt bidragande orsak till de klara engagemangsskillnader mellan undersökningens säljare, vilket redovisas i analysen av engagemansresultaten ovan.

DIAGRAM 1

Säljares karriärinriktningar och drivkrafter i genomsnitt

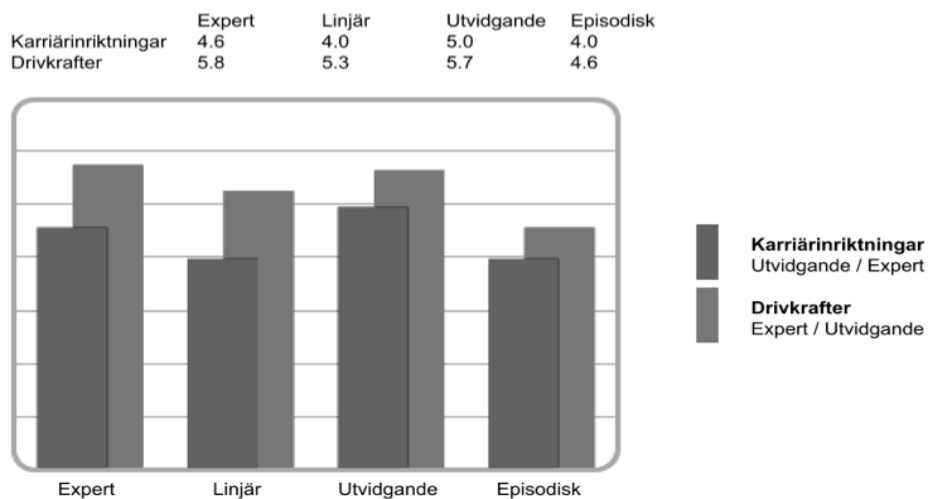
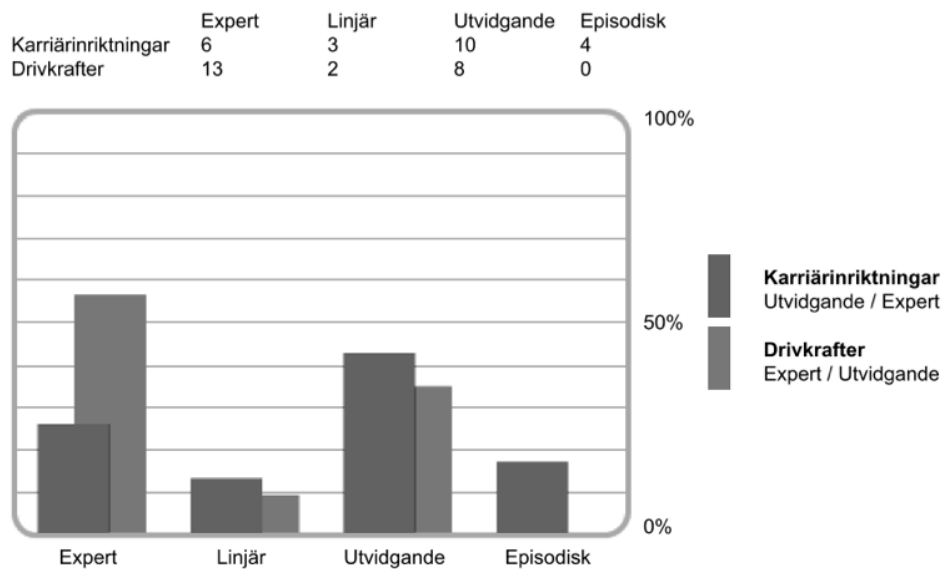


DIAGRAM 2

Säljares karriärinriktningar och drivkrafter i antal



I stort sett är alla olika drivkrafter och karriärinriktningar representerade, vilket betyder att om Karriärmodellen stämmer så borde skillnader i engagemang vara både närvarande och tydliga. Detta resonemang stöds även av tabell 7 nedan, som visar en väldigt bra överensstämmelse med belöningsuppställningen i tabell 2 i rapportens litteraturgenomgång. Samtliga listade belöningar har korrelerats med respektive karriärinriktning i det statistiska materialet, för att ta fram de belöningar som är signifikanta och redovisa dem i tabellform. De som är positivt korrelerade, antingen om man ser till karriärinriktning eller drivkraft, är de belöningar som engagerar personal på ett eller annat sätt. De negativt korrelerade belöningarna fungerar som disengagerande belöningar, eller till och med bestraffningar, för personer med motsvarande profilsammansättning. Av detta ser man att majoriteten av belöningarna faktiskt helt överensstämmer med karriärmodellen (kursiverade). Tilläggas bör att det finns ett mindre antal signifikant korrelerade belöningar som i undersökningen visade sig göra avsteg från karriärmodellens ramverk, och att långt ifrån alla belöningar togs upp då de föll utanför undersökningens kravgräns för konfidensintervall. Dessa förstnämnda är listade som icke kursiverade som exempelvis Flexibel arbetsmiljö (#6). Detta bör sammanfattningsvis ha en stor förklarande del i det tidigare upptagna skiftande engagemanget¹⁰. Även om det inte ser ut att vara så stora skillnader mellan säljarnas karriärinriktningar och drivkrafter i diagram 1, är det faktiskt så få som 25% som har samma primära karriärinriktning och primära drivkrafter. Detta statistiska resultat som ger en klar indikation på att personalen engageras av olika utvärderingar och belöningar bekräftas i den kvalitativa datainsamlingen, då cheferna medger att utvärderingen och belöningen behöver individanpassas.

¹⁰Vi har även insamlad statistik på hur relevant personalen uppfattar det nuvarande utvärderingsystemet. Eftersom den statistiken ligger utanför denna uppsats hypotestestningar har den inte redovisats, dock visar den statistiken på stora skillnader mellan hur olika personer uppfattar relevansen i IKEAs generella utvärderingsfaktorer.

Tabell 7
Signifikanta korrelationskoefficienter mellan säljarnas karriärprofiler och hur pass engagerande de anser att olika belönings typer är

Karriärprofil	Expert	Linjär	Utvidgande	Episodiska
Positiva korrelationer med Karriärinriktningar	<i>Specialiserade arbetsuppgifter*</i> <i>Fördjupad sakkunskap*</i>	<i>Ledarskapsutveckling**</i> <i>Ökat ansvar⁺</i>	<i>Gruppaktiviteter⁺</i>	<i>Varierande arbetsuppgifter*</i> <i>Kollektiv prestationsbonus⁺</i>
Positiva korrelationer med drivkrafter	<i>Fördjupad sakkunskap**</i> <i>Valfri fritid*</i> <i>Specialiserade arbetsuppgifter⁺</i> <i>Stabil anställningstrygghet⁺</i>	<i>Ledarskapsutveckling**</i>	<i>Ledarskapsutveckling**</i>	
Negativa korrelationer med Karriärinriktningar		- Bra lön** - Valfri fritid* - Pensionsförmån ⁺		- Innovativa samarbeten*
Negativa korrelationer med drivkrafter		- Valfri fritid** - Pensionsförmån* - Samhörighets-känsla* - Rörligt nätverkande ⁺	- <i>Specialiserade arbetsuppgifter**</i> - <i>Självständigt arbete**</i> - Bra lön** - Rörligt nätverkande** - Individuell prestationsbonus* - Erkännande av professionalitet* - Valfri fritid*	- Informell flexibel arbetsmiljö ⁺ - Innovativa samarbeten ⁺

Kursiverat = överensstämmer med det karriärbaserade belöningsramverket (dvs positiva korrelation i enlighet med Tabell X (i teorisektionen) och negativa korrelationer med belöningar som är teoretiskt relaterade till andra karriärinriktningar och drivkrafter)

** = statistiskt signifikant på 99%-nivån (p<0.01)

* = statistiskt signifikant på 95%-nivån (p<0.05)

⁺ = statistiskt signifikant på 90%-nivån (p<0.10)

Avdelningsmässiga skillnader. I de tre följande tabellerna, tabell 8, tabell 9 och tabell 10, står det genomsnittliga engagemangsindexet för de tre avdelningarna på IKEA Helsingborg som undersökningen utgick ifrån. Som framgår har avdelning C relativt tydligt högre engagemang än de övriga två vilket även det delvis kan förklaras av karriärmodellen. Detta då det framgår att avdelning C har bäst överensstämmelse och passform mellan primär (helstreckad box) och sekundär (punktad box) karriärinriktning och drivkraft, med Expert som primär för båda och Utvidgande som sekundär för båda. Vad karriärmodellen då säger är att personal i sådana fall ska uppleva större engagemang. Den undre delen av tabellerna representerar den av personalen upplevde kulturen hos varje avdelning, där personalens nöjdhet illustreras med ett ansiktsuttryck. Även här visar sig avdelning C vara mest tillfreds med hur IKEA jobbar med Strategi, Struktur, Utvärderingar och Belöningar.

Tabell 8
Passform mellan säljare och organisationskultur avdelning B



Passform mellan säljare och organisationskultur

AVDELNING B med genomsnittligt engagemangsindex 7,3

	 Expert	 Linjär	 Utvidgande	 Episodisk
Karriärinriktning	Livstid Fördjupning	Uppåt	Lateral Relaterad	Varierad Orelaterad
Drivkrafter	Sakkunskap Säkerhet	Makt Prestation	Personlig utv. Kreativitet	Variation Oberoende
Strategi 😊	Konsolidering	Tillväxt	Förnyelse	Möjligheter
Struktur 😊	Platt, funktionell	Hög pyramid	Matris	Temporära team
Utvärdering 😊	Kvalitet	Lönsamhet	Kreativitet	Snabbhet
Belöning 😊	Erkännande	Befordran	Arbetsrotation	Prestationsbonus

Tabell 9
Passform mellan säljare och organisationskultur avdelning C



Passform mellan säljare och organisationskultur

AVDELNING C med genomsnittligt engagemangsindex 7,8

	 Expert	 Linjär	 Utvidgande	 Episodisk
Karriärinriktning	Livstid Fördjupning	Uppåt	Lateral Relaterad	Varierad Orelaterad
Drivkrafter	Sakkunskap Säkerhet	Makt Prestation	Personlig utv. Kreativitet	Variation Oberoende
Strategi 😊	Konsolidering	Tillväxt	Förnyelse	Möjligheter
Struktur 😊	Platt, funktionell	Hög pyramid	Matris	Temporära team
Utvärdering 😊	Kvalitet	Lönsamhet	Kreativitet	Snabbhet
Belöning 😊	Erkännande	Befordran	Arbetsrotation	Prestationsbonus



© Copyright 2002, Decision Dynamics.

Tabell 10
Passform mellan säljare och organisationskultur avdelning A



Passform mellan säljare och organisationskultur

AVDELNING A med genomsnittligt engagemangsindex 7,1

	 Expert	 Linjär	 Utvidgande	 Episodisk
Karriärinriktning	Livstid Fördjupning	Uppåt	Lateral Relaterad	Varierad Orelaterad
Drivkrafter	Sakkunskap Säkerhet	Makt Prestation	Personlig utv. Kreativitet	Variation Oberoende
Strategi 😊	Konsolidering	Tillväxt	Förnyelse	Möjligheter
Struktur 😊	Platt, funktionell	Hög pyramid	Matris	Temporära team
Utvärdering 😊	Kvalitet	Lönsamhet	Kreativitet	Snabbhet
Belöning 😊	Erkännande	Befordran	Arbetsrotation	Prestationsbonus

© Copyright 2002, Decision Dynamics.

Avdelning A med lägst engagemang har också den minst positiva synen på hur pass bra organisationens medlemmar upplever sin organisations olika kulturella delar. Denna avdelnings respondenter har också lägst karriärmässig självinsikt med mestadels Utvidgande inriktning, trots att en Expertinriktning skulle vara mer engagerande. Ytterliggande bidragande orsak kan vara att avdelningen upplever minst av Expertkultur, vilken troligen skulle engagera mest.

Förtroendet för ansvarande chef i kombination med graden av nöjdhet över organisationens utvärderingssystem är en annan del av Karriärmodellen som ska påverka engagemang. Återigen rimmar detta med statistiken från avdelning A, som med lägst engagemangsindex uttrycker lägst förtroende och nöjdhet. Vidare stöd ges av att avdelning C uppvisar högst engagemang, högst förtroende och är mest nöjda med organisationens kulturella delar. Avdelning B visar sig vara mitt emellan de andra två i flera avseenden, bland annat självmedvetenhet, kulturell nöjdhet och förtroende för sin chefs bedömning. Inte helt överaskande hamnar avdelningen också i mitten engagemangsmässigt. Givet resonemang kring karriärmodellen och den statistiska informationen leder till att hypotes 5 till viss del kan styrkas.

DISKUSSION & SLUTSATS

Uppsatsen syfte, att studera hur olika teoretiska tillvägagångssätt förhåller sig till personalens engagemang, testades genom fem olika hypoteser vilka utmynnade i olika slutsatser.

Frånvaro av utvärderingsmisstag och påverkan på personalengagemang

Överensstämmelsen mellan organisationens strategi och utvärderingsfaktorer visade sig inte bara vara viktigt för organisationens långsiktiga mål som Kerr (1965) talar om, utan det visar sig även ha en betydelsefull påverkan på personalens engagemang. Detta konstaterande förstärker Kerr's resonemang om vikten av att utvärdera och belöna de önskade prestationerna som går i linje med företagets strategi. Kunskapsbidraget i denna uppsats anser vi framförallt ligger i att vi har funnit ett visst empiriskt stöd för att engagemang ökar ifall passformen mellan strategi och utvärdering är god. Detta kan även tolkas motsatsvis, och vi kan utifrån rapporten påstå att personalengagemang sannolikt är lägre ifall passformen är sämre.

Agentteoretiska inriktningens komplikationer

Varför vi inte fann stöd för hypotesen om att personal engageras av resultatbaserade utvärderingar och yttre belöningar kan bero på att IKEA inte aktivt jobbar med att belöna med yttre belöningar. Cheferna på IKEA tror i sin tur att storleken på prestationsbonusen är för liten för att göra någon skillnad, därför är det rimligt att tro att samma hypotes 2 skulle kunna påvisa ett starkare samband i en annan kontext. Studiens val av respondentgrupp kan på den grunden ifrågasättas.

Det empiriska bidraget som rapporten ger på detta område är att den agentteoretiska inriktningen dels kanske saknar styrka, och dels kanske kräver en specifik kontext för att gälla. Under de kvalitativa intervjuerna med cheferna finner vi uttalande om att den individuella prestationsbonusen är otillräcklig för att påverka en individs engagemang. Därför skulle en

intressant frågeställning vara “Hur omfattande bör en prestationsbonus vara för att engagera”. Vi upptäcker att många komponenter spelar roll när en belöning ska vara engagerande vilket kan vara problematiskt när olika teorier testas i praktiken.

Teori X och Y

Den felbedömning som chefer visade sig göra i tidigare ofullständiga studien av Kvirkvelidze och Hellberg (2010) återfinns inte på IKEA Helsingborg. I vårt fall så tenderar både cheferna och säljarna att praktisera mer teori Y än teori X. Anledningen till att cheferna inte gör felbedömningen mellan inre och yttre belöningar kan delvis förklaras av att belöningskulturen kretsar kring inre belöningar, och man har via sin kostnadsmedvetenhet delvis “vaccinerat sig” mot yttre belöningars påverkan.

Trots att hypotesen rörande McGregors (1960) teori Y & teori X inte visar sig stämma så förstärks hans resonemang om den självuppfyllande profetian. Om cheferna tenderar att praktisera ett av de två beteendena så tenderar personalen också att göra det, vilket i vårt fall visar sig vara teori Y. Att teori Y får mer stöd i vår studie ger dock mer legitimitet till Pinks (2010) typ I som i sig är influerad av McGregors teori Y. Man kan fundera vidare kring chefernas svar på vad de tror engagerar personal, och ifall de beror på olika omständigheter som exempelvis vilka egna preferenser olika chefer har och i vilken kontext frågan ställs. En intressant fråga skulle kunna vara om det finns skillnader mellan vad chefer engageras av och vad de tror engagerar andra. På så sätt skulle chefer få en större medvetenhet hur deras egna belönings- och utvärderingspreferenser påverkar hur de belönar personalen och i förlängningen riskerar att begå belöningsmisstag.

Typ I- inre belöningars potential

Trots att vår mättekniska jämförelsemetod inte fullt ut var så bra som vi hoppats i alla delar, kunde vi ganska säkert bekräfta att inre belöningar är mer engagerande för personalen. Detta kan bero på flera olika orsaker, men vi ser Pinks (2010) förklaring, att tillfredsställa människors sekundära behov är mer motiverande än att tillfredsställa de primära behoven, som fullt möjlig.

Denna slutsats gör diskussionen om hur olika typer av individer engageras av olika typer av inre belöningar aktuell, eftersom individer med olika drivkrafter ser på inre belöningar på olika sätt, som tidigare nämnts i litteraturgenomgången.

Karriärmodellens potential att engagera olika typer av individer

Vi finner empiriskt stöd från karriärreporterna att individer blir olika engagerade och motiverade av olika belöningar beroende på deras drivkrafter, och att mycket pekar på att Karriärmodellen har grund i sina antaganden. De empiriska bevisen strider mot Pinks argument att alla motiveras av självstyrning, möjlighet till ökad skicklighet och en mening. Karriärmodellen kompletterar även alla de andra teorierna som saknar individuella preferenser och missar därmed möjligheter att öka personers engagemang.

Detta kan vidareutvecklas genom en framtida studie med den spännande huvudrubriken ”On the disengaging follies of rewarding A, while hoping for B, with E when persons prefer I or Y”, där första stycket bygger på Kerrs artikel, om att mäta prestationer som är oengagerande. “Disengaging follies of rewarding A, while hoping for B” syftar på individers olika drivkrafter och vad som engagerar eller disengagerar med karriärmodellen som bas. E står för de yttre belöningar som ligger i fokus inom agentteoretiska studier, medan I eller Y syftar på diverse inre

belöningar som personer tycker mer eller mindre om. Bokstäverna är valda utifrån Pinks typ I och McGregors teori Y.

Begränsningar och framtida forskning

Resultatet kan troligtvis generaliseras till IKEAs varuhus internationellt och detaljhandelskedjor överlag. Generalisering över andra branscher är svår då fallundersökningen utfördes inom den givna kontexten, som på ett naturligt sätt begränsar generaliserbarheten. Till vidareforskning rekommenderar vi att studien upprepas på en större population och/eller på fler fallobjekt, vilket är en av våra främsta begränsningar.

Man kan förstärka studiens resultat genom att noggrannare studera själva utvärderingsförloppet, något som skulle kunna bidra till att finna nya kausala samband. Det är även betydelsefullt att närmare specificera vad de olika belöningarna betyder i praktiken, vilket i denna uppsats lämnats fritt. Exempelvis Rörligt nätverkande (#3) vilket kan skilja i olika kontexter.

Under studiens gång har ifrågasättningar uppkommit om hur organisationers målsättning och rekrytering påverkar engagemanget. I djupintervjuerna uttrycker cheferna att deras lednings höga målsättning påverkar möjlighet att engagera personalen, därför bör man inte bara studera valet av utvärderingsfaktor, som vi gjort i denna studie, utan även möjligheten att uppnå prestationsmålen. Rekryteringsprocessen, som vi i undersökningen valt att bortse ifrån, bör i framtida forskning vara en inkluderad variabel. Denna process är förmodligen en av individens första interaktioner med organisationen, vilken kan antas ha en stor påverkan på individens uppfattning av densamma.

Avslutningsvis, rekommenderar vi att de sex teoriområdena integreras på nya sätt för att finna nya samband rörande personalens engagemang och prestation.

Praktiska implikationer

Studien har visat på flera positiva resultat för IKEA Helsingborg, som att där finns en övergripande god överensstämmelse mellan säljarnas karriärinriktningar och drivkrafter å ena sidan, och organisationens kultur, inklusive strategi, utvärdering och belöningar å andra sidan. Där finns också indikationer på att IKEAs starka kostnadsmedvetenhet har genomsyrat deras belöningar så pass mycket att yttre belöningar har nedtonats. Detta verkar också ha ökat IKEAs chefers relativa fokus på inre belöningar.

Samtidigt finns där också möjlighet till praktiska förbättringar. Personalens självinsikt om vad som skulle vara mest engagerande för dem är förhållandevis låg, 25%, vilket intuitivt kan uppfattas som att det finns mycket att vinna. Säljarna skulle kunna ta mer ansvar för sitt eget engagemang om de med hjälp av sina individuella Karriärprofiler kunde upptäcka mer av deras individuella motivationspotentialer.

Med denna kunskap skulle även cheferna kunna föra mer engagerande utvecklingssamtal, och även förbättra hur passformen mellan utvärdering och belöningar till viss grad individanpassas. Trots att det är intressant information att veta vilka belöningar som cheferna tenderar att över- kontra underskatta generellt, är en av de största praktiska implikationerna att de olika säljarna värderar de olika belöningarna väldigt olika (vilket exempelvis illustreras av skillnaderna mellan lägsta och högsta värderingarna på alla belöningarna i Tabell 6). Även om IKEA har undvikit de flesta andra utvärderings- och belöningsmisstagen, finns där goda förbättringsmöjligheter. Genom att undvika det mycket vanliga utvärderings- och belöningsmisstaget att använda sådana faktorer och belöningar som är mindre engagerande för olika personer med varierande drivkrafter.

De problem som IKEA har kring bland annat relevansen av sina generella utvärderingsfaktorer kan delvis spåras till att olika personer tycker olika faktorer är olika relevanta. Till exempel visade det sig att de olika karriärinriktningarna och drivkrafterna hade klart skilda korrelationer med hur pass relevant IKEAs uppsättning av generella utvärderingsfaktorer var. Med tanke på hur olika vi är som personer finns där nästan alltid goda möjligheter att skapa mer individuellt engagerande utvärdering, genom att till viss del individanpassa dem.

REFERENSER

Arbetsmiljöverket, 2013. *Ensidigt, upprepat och monotont arbete*.

[http://www.av.se/\(X\(1\)S\(ts4xrrwhfhqjcdykeeqbsn1n\)\)/teman/stress/psykosociala/eua/index.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1](http://www.av.se/(X(1)S(ts4xrrwhfhqjcdykeeqbsn1n))/teman/stress/psykosociala/eua/index.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1)

Hämtad: 2013-12-18

Attridge, M. 2009. Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, Vol. 24

Baker G., Gibbons, R., Murphy, J. K. 1994. Subjective performance measures in optimal incentive contracts, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, p 1125-56.

Bakker, A. B., Bal, P. M. 2010. Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 83.

Bakker, A. B. Demerouti, E. 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, Vol. 13, No. 3

Brousseau, R. K., Driver, J. M., Eneroth, K., Larsson, R. 1996. *Career pandemonium: Realignment organizations and individuals*. Academy of Management Executive. Vol 10 no. 4: 52-66

Bryman, A., Bell, E. 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (4rd e.), Malmö: Liber.

Christian, M. S., Garza, A. S., Slaughter, J. E. 2011. Work engagement: A quantitative review and test of

its relations with task and contextual performance, *Personnel Psychology*. Vol. 64 No. 1

Crabtree, S. 2013. Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work.

<http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx#2>

Hämtad: 2013-12-26

Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550

Haygroup, *Hay Group study finds employee turnover in Retail industry slowly increasing.*

<http://www.haygroup.com/ww/press/details.aspx?id=33790>

Hämtad: 2013-12-30

Holme, I. M., Solvang, B K. 1996. *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2nd e.), Lund: Studentlitteratur.

IKEA, *Företagsinformation*. http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about-the-ikea-group/company-information/

Hämtad: 2013-12-15

Jensen, M.C., Meckling, W.H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4. pp. 305-360

Kahn, A. W. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 4: 692-724

Kerr, S. 1975. On the folly of rewarding A while hoping for B. *Academy of Management Journal*, Vol. 18, pp. 783-96.

Kvirkvelidze, N., Hellberg, S. 2010. **A Multi-method Study of Motivation How to motivate people other than with cash?** Ofullständig och opublicerad kandidatuppsats, Lunds Universitet.

Larsson, R. 2001. *Forskningsbakgrund - Decision Dynamics Karriärmodell*, Decision Dynamics Research. Decision Dynamics AB

Larsson, R., Brousseau, K.R., Driver, M. J., Holmqvist, M., Tarnovskaya, V. 2003. International Growth through cooperation: Brand-driven strategies, leadership and career development in Sweden. *The Academy of Management*, Vol. 17 No. 1

Larsson, R., Brousseau, K.R., Kling, K., Sweet, P. L. 2007. *Building motivational capital through career concept and culture fit*. Career Development International, No. 4. Vol. 12: 361-381.

Larsson, R. & Kling, K. 2013. *How Training & Development Can Engage More People to Learn and Perform Better while Staying Longer, Preliminary version in progress*, Decision Dynamics Research, Decision Dynamics AB unpublished (2013:1)

Larsson, R., Månsson, A., Sahlberg, S. 2011. *Breakthrough in Lundian business student career development: Pilot project in discovering one's most engaging employers, jobs, development and rewards*. Decision Dynamics Research AB & Career Services, School of Economics and Management.

Macey H. W., Shneider B. 2008. The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational*

Psychology. Volume 1, No. 1.

Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, Vol 50 No. 4.

McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Company, Inc.

Pink, D. H. 2010. *Drivkraft - Den överraskande sanningen om vad som motiverar oss* (1st e.).

Stockholm: Bookhouse Editions

Rich, B. R., Lepine, J. A., Crawford, E. R. 2010. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 3

Salanova, M., Agut, S., Peiró, J. M. 2005. Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 6.

Svenning, C. 2003. *Metodboken* (5th e.), Eslöv: Lorentz Förlag.

Swanberg, J. E., James, J. B, McKechnie, S. P., Werner, M., Ojha. M.U. 2012. *What Workplace Factors Drive Employee Engagement in an Hourly Retail Workforce*, Citisales study jobs that work.

Tobe & Associates, 1999, overhead bild från Decision Dynamics, refererad i Kvirkvelidze, N., Hellberg,

S. 2010. **A Multi-method Study of Motivation How to motivate people other than with cash?**

Ofullständig och opublicerad kandidatuppsats, Lunds Universitet.

Wah, L. 1999. Engaging Employees a Big Challenge. *Management Review*, Vol. 88 Issue 9, p10. 1/3p. 1

Chart.

Xanthopoulou, D. Bakker, B. A. Demerouti, E. Schaufeli B. W. 2009. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82: 183–200

BILAGA 1. INTERVJUGUIDE**Chefer****Namn:****Ansvarsområde:****Ålder:****Tid i organisation:****Tid på nuvarande position:****Karriärprofil:****Plats:****Tid och datum:****Intervjuare:****1. Hur engagerar du säljarna,**

- Vad är mest utmanande med att engagera?
- Olika situationer?

2. Yttre monetära belöningar, och inre belöningar

- Hur anpassas belöningar till olika personer?
- Svårigheter med detta?

3. Hur anpassas utvärderingen av arbetsprestationer till olika typer personer?**4. Vad är det mest utmanande med att utvärdera dina medarbetares arbetsprestationer?****5. Vad kan IKEA göra bättre för att engagera?****6. Hur tydligt är en engagerande medarbetare på resultat?**

Organisatorisk karriärkultur

Version 2.2SE

**Dr. Kenneth R. Brousseau
Professor Michael J. Driver
Docent Rikard Larsson**

Decision Dynamics AB är specialister inom strategisk personal- och organisationsutveckling. Konsultverksamheten baseras på internationellt ledande företagsekonomisk forskning om beslutsfattande, human resource management, karriärutveckling och strategisk förändring.

Decision Dynamics AB
Forskningsbyn IDEON, Ole Römers väg 16, 223 70 Lund
Tel: +46 46 181530, Fax +46 46 181539
E-mail: info@decisiondynamics.se

INSTRUKTIONER

Detta frågeformulär går ut på att få en uppfattning om Din organisations kultur genom att dess medarbetare ger sin syn på organisationens inriktning, utformning, värderingar och belöningsystem. Det finns inga rätt eller fel svar, utan alla medarbetares uppfattningar utgör tillsammans det bästa "facit". Även om Du inte har varit anställd så länge eller känner dig osäker på någon fråga, så svara ändå efter bästa förmåga då allas synpunkter på samtliga frågor är viktiga för att få en helhetsuppfattning om kulturen.

Var vänlig och besvara de följande frågorna genom att välja det sifferalternativ som Du anser vara mest lämpligt enligt skalan nedan. Svara på bifogat svarsformulär.

	1	2	3	4	5
	Väldigt lite	Ganska lite	Medel/Måttligt	Ganska mycket	Väldigt mycket
1. Hur pass inriktad är Din organisation på att snabbt ta tillvara nya affärsidéer och möjligheter som "fångas i flykten"?					1 2 3 4 5
2. Hur pass starkt inriktad är Din organisation på att växa och bli så stor som möjligt?					1 2 3 4 5
3. Hur pass inriktad är Din organisation på att endast erbjuda varor och tjänster med högsta kvalitet och tillförlitlighet?					1 2 3 4 5
4. Hur pass inriktad är Din organisation på att utveckla ett brett sortiment av kreativa och varaktiga produkter?					1 2 3 4 5
5. Hur pass platt struktur med få formella hierarkiska nivåer har Din organisation?					1 2 3 4 5
6. Hur pass formella rapporteringsrutiner och tydliga beslutsvägar finns det mellan chef och anställd i Din organisation?					1 2 3 4 5
7. Hur pass informell och föränderlig struktur har Din organisation?					1 2 3 4 5
8. Hur mycket är Din organisation uppbyggd som en matris (d v s som ett rutnät där man rapporterar i två riktningar till t ex marknads- och projektansvarig)?					1 2 3 4 5
9. Hur pass viktig anser man att de anställdas fackkunskap och erfarenhet är i Din organisation?					1 2 3 4 5
10. Hur pass viktig anser man att de anställdas personliga utveckling är i Din organisation?					1 2 3 4 5
11. Hur pass viktig anser man att de anställdas ledarskapsförmåga är i Din organisation?					1 2 3 4 5
12. Hur pass viktig anser man att de anställdas förmåga att snabbt anpassa sig till nya uppgifter eller arbetsområden är i Din organisation?					1 2 3 4 5
13. Hur mycket uppmuntrar Din organisation de anställda genom att ge dem allt högre lön, bonus och andra förmåner ju högre upp i organisationen de når?					1 2 3 4 5
14. Hur mycket uppmuntrar Din organisation de anställda genom att ge dem mer utrymme att utveckla och använda sin kreativitet?					1 2 3 4 5
15. Hur mycket uppmuntrar Din organisation de anställda genom att ofta erbjuda nya, utmanande och kortvariga uppgifter?					1 2 3 4 5
16. Hur mycket uppmuntrar Din organisation de anställda genom att uppmärksamma deras kompetens och ge speciella belöningar såsom möjligheter att delta vid professionella sammankomster?					1 2 3 4 5
17. Hur mycket belönar Din organisation framgångsrika anställda med befordran till chefspositioner?					1 2 3 4 5
18. Hur mycket belönar Din organisation anställda genom att ge dem större möjlighet till självständigt risktagande?					1 2 3 4 5

	1	2	3	4	5
	Väldigt lite	Ganska lite	Medel/Måttligt	Ganska mycket	Väldigt mycket
19. Hur mycket belönar Din organisation anställda genom att erbjuda dem arbetsuppgifter som gör det möjligt att bredda deras kompetenser?	1	2	3	4	5
20. Hur mycket belönar Din organisation specialister genom att erbjuda dem eget budgetansvar och speciella utmärkelser för framstående prestationer?	1	2	3	4	5
<i>Hur väl stämmer följande påståenden på Din organisation? (svara på samtliga delfrågor)</i>					
Organisationen är främst inriktad på att:					
21. utveckla nya produkter och tjänster som bygger på tidigare kompetens;	1	2	3	4	5
22. koncentrera sig på att förbättra kvaliteten på dess nuvarande aktiviteter;	1	2	3	4	5
23. konkurrera om marknadsandelar och expandera på internationella marknader;	1	2	3	4	5
24. snabbt uppfatta och flexibelt anpassa sig till förändringar i kunders önskemål.	1	2	3	4	5
Organisationens främsta konkurrensfördel är att erbjuda:					
25. snabba, enkla och anpassade lösningar på kundproblem;	1	2	3	4	5
26. hög kvalitet och pålitlighet;	1	2	3	4	5
27. ett brett sortiment med kompletterande produkter;	1	2	3	4	5
28. konkurrenskraftiga priser genom kostnadseffektiv stordrift.	1	2	3	4	5
Organisationens framtida vision är i första hand att:					
29. bibehålla fokuseringen på högsta tillförlitlighet inom nuvarande verksamhet;	1	2	3	4	5
30. bli extremt snabb på att utnyttja nya möjligheter;	1	2	3	4	5
31. bli störst och ledande på marknaden;	1	2	3	4	5
32. bli en mycket innovativ produktutvecklare.	1	2	3	4	5
Organisationens främsta kompetenser är:					
33. starkt ledarskap och effektivitet;	1	2	3	4	5
34. djupa specialistkunskaper;	1	2	3	4	5
35. flexibilitet och nätverkande med olika kunder och organisationer;	1	2	3	4	5
36. kunskapsbredd och kreativ förnyelse av produkter.	1	2	3	4	5
Organisationen består främst av:					
37. självstyrande arbetsgrupper, tvärfunktionella team och komplexa projekt;	1	2	3	4	5
38. många hierarkiska nivåer som bildar en hög pyramid;	1	2	3	4	5
39. stabila avdelningar som är specialiserade på särskilda funktioner;	1	2	3	4	5
40. små och tillfälliga arbetsgrupper som bildas för att lösa problem som dyker upp.	1	2	3	4	5
Individernas auktoritet i organisationen baseras främst på att man:					
41. kan hantera förändringar och många olika människor;	1	2	3	4	5
42. är chef (d v s hur högt man är i hierarkin);	1	2	3	4	5
43. har djup kunskap och teknisk kompetens;	1	2	3	4	5
44. är kreativ och bra på teamwork.	1	2	3	4	5
Organisationens struktur:					
45. förändras vid behov för att stödja kreativa och långvariga projekt;	1	2	3	4	5
46. är uppdelad i flera konkurrenskraftiga och affärsorienterade resultatenheter;	1	2	3	4	5
47. är ett informellt nätverk som kontinuerligt förändras;	1	2	3	4	5
48. är utformad för att bibehålla och förbättra aktiviteter i stabila funktioner.	1	2	3	4	5
I organisationen bedöms det som särskilt viktigt att de anställda:					
49. är kreativa;	1	2	3	4	5
50. är hängivna höga standards avseende kvalitet och precision;	1	2	3	4	5
51. har lätt att komma i kontakt med nya människor (t ex genom stora personliga nätverk);	1	2	3	4	5
52. är produktiva och effektiva.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Väldigt lite	Ganska lite	Medel/Måttligt	Ganska mycket	Väldigt mycket
Organisationen värderar främst de anställdas:					
53. ledarskapsförmåga;					1 2 3 4 5
54. djupa specialistkompetenser ("att kunna mycket om lite");					1 2 3 4 5
55. breda generalistkompetenser ("att kunna lite om mycket");					1 2 3 4 5
56. anpassningsförmåga avseende att tillfredsställa kundernas behov.					1 2 3 4 5
Organisationen belönar främst de anställda baserat på deras:					
57. senioritet, lojalitet och fackkunskap;					1 2 3 4 5
58. samarbetsförmåga i grupper och projekt;					1 2 3 4 5
59. snabba lärande och rörlighet;					1 2 3 4 5
60. uppnådda ekonomiska resultat och effektivitet;					1 2 3 4 5
Organisationen belönar de anställda genom att erbjuda möjlighet till:					
61. befordran och ledarutveckling;					1 2 3 4 5
62. erkännande som specialister och fördjupad fackkunskap;					1 2 3 4 5
63. deltagande i kreativa, spännande och komplexa projekt;					1 2 3 4 5
64. självständigt och fritt arbete i en informell miljö.					1 2 3 4 5
Förutom en ordinarie lön, erbjuds personalen framförallt:					
65. omedelbar kontantersättning för snabba insatser;					1 2 3 4 5
66. speciellt bonussystem för chefer;					1 2 3 4 5
67. långsiktig trygghet och förmåner som t ex pensioner och försäkringar;					1 2 3 4 5
68. stöd för utbildning som stimulerar deras personliga utveckling av nya kompetenser och kunskaper.					1 2 3 4 5
Själva arbetsinnehållet är motiverande genom att framförallt erbjuda:					
69. ett stabilt och säkert arbete inom sitt yrkesområde;					1 2 3 4 5
70. nya och omväxlande arbetsuppgifter;					1 2 3 4 5
71. möjligheter till att prestera, påverka och bli befordrad;					1 2 3 4 5
72. arbetsrotation som bidrar till en kompetensbreddning.					1 2 3 4 5
Överlag verkar de flesta av organisationens anställda:					
73. anse att den nuvarande strategin (d v s inriktningen) är bra;					1 2 3 4 5
74. uppleva att organisationens nuvarande utformning fungerar väl;					1 2 3 4 5
75. anse att det nuvarande utvärderingsystemet (d v s vad organisationen värderar och belönar) är relevant;					1 2 3 4 5
76. känna sig motiverade och tillfredsställda.					1 2 3 4 5
77. Hur säker känner Du Dig på Dina svar i frågorna 1-76 ovan?					1 2 3 4 5
78. Hur lika tror Du att Dina svar i detta frågeformulär är jämfört med de andra anställdas svar?					1 2 3 4 5

SLUT PÅ FRÅGEFORMULÄRET.

Kontrollera att Du har svarat på SAMTLIGA frågor (inklusive delfrågorna) och tydligt markerat dessa i svarsformuläret.

TACK!

BILAGA 3. ENKÄT (SÄLJARVERSION)

SÄLJARE

NAMN: _____

Hur **engagerande** upplever du följande olika belöningar skulle vara för dig?

	Väldigt lite					Väldigt mycket			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Bra lön	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2 Erkännande av professionallitet	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3 Möjlighet till rörligt nätverkande	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4 Möjlighet till valfri fritid	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5 Gruppaktiviteter	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6 Informell och flexibel arbetsmiljö	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7 Innovativa samarbeten	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8 Kreativa uppdrag	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9 Möjligheter till bred personlig utveckling	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10 Möjligheter till befodringar	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11 Möjligheter till fördjupad sakkunskap	1	2	3	4	5	6	7	8	9
12 Möjligheter till ledarskapsutveckling	1	2	3	4	5	6	7	8	9
13 Pensionsförmån	1	2	3	4	5	6	7	8	9
14 Individuell prestationsbonus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
15 Kollektiv prestationsbonus	1	2	3	4	5	6	7	8	9
16 Samhörighetskänsla	1	2	3	4	5	6	7	8	9
17 Självständighet i arbetet	1	2	3	4	5	6	7	8	9
18 Utföra specialiserade arbetsuppgifter	1	2	3	4	5	6	7	8	9
19 Stabil anställningstrygghet	1	2	3	4	5	6	7	8	9
20 Uppmärksammande av uppnådda prestationer	1	2	3	4	5	6	7	8	9
21 Utmanande arbetsuppgifter	1	2	3	4	5	6	7	8	9
22 Varierande uppdrag	1	2	3	4	5	6	7	8	9
23 Ökat ansvar	1	2	3	4	5	6	7	8	9

24 Hur engagerad känner du dig i ditt nuvarande arbete?	1	2	3	4	5	6	7	8	9
25 Hur mycket anser du att du bidrar med till din organisation?	1	2	3	4	5	6	7	8	9
26 Hur pass tillfredsställd känner du dig av det du får ut av ditt jobb?	1	2	3	4	5	6	7	8	9
27 Hur mycket förtroende har du för att din chef bedömer dig rättvist?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

28 Hur relevanta är IKEAs bedömningsfaktorer för prestation

(Se bifogad lönesamtalsmall)

a) Ansvar i arbetet

b) Arbetsresultat - får saker gjorda

c) Servicekänsla

d) Kompetens

e) Samarbete

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9