



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19, Examensarbete i Strategic Management

VT17

Inre motivation – Nyckeln till framgång?

En fallstudie om vad som motiverar anställda i
bilförsäljningsbranschen

Författare:

Linnéa Lindblad Karlsson 950926

Daniel Oldmark 930226

Therese Åkerström 940930

Handledare:

Niklas Lars Hallberg

Sammanfattning

Titel: Inre motivation – Nyckeln till framgång? En fallstudie om vad som motiverar anställda i bilförsäljningsbranschen

Seminariedatum: 2017-06-02

Ämne/kurs: FEKH19, Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå, 15 hp

Författare: Linnéa Lindblad Karlsson, Daniel Oldmark, Therese Åkerström

Handledare: Niklas Lars Hallberg

Fem nyckelord: *Motivation, Agentteori, Inre motivation, Yttre motivation, Bilförsäljning*

Syfte: Syftet är att undersöka inre motivationsfaktorers påverkan på anställdas motivationsnivå, i en bransch som är förknippad med monetära belöningssystem.

Metod: En kvalitativ fallstudie genomfördes i form av semi-strukturerade intervjuer med åtta respondenter. Detta för att få en djup inblick i hur anställda upplever att de motiveras. Insamlad data analyserades utifrån grundad teori och jämfördes sedan med det teoretiska ramverket.

Teoretiska perspektiv: Studien problematiserar agentteorin som belyser hur motivation främjas genom övervakning och monetär belöning. Agentteorin har kritiserats för att inte ta hänsyn till sociala och psykologiska aspekter. Av den anledningen har motivationsteorierna; Tvåfaktorsteorin (Herzberg, 1968) och Teori Z (Ouchi, 1981) använts för att undersöka hur även inre motivationsfaktorer påverkar motivationsnivån hos de anställda.

Empiri: Bilförsäljningsbranschen är en bransch som är starkt förknippad med prestationsbaserade löner. Med hänsyn till detta ansågs Bilbolaget vara ett intressant och relevant analysobjekt för studiens syfte. Bilbolaget är av mellanstor storlek och beläget i södra Sverige.

Resultat: Resultatet tyder på att inre motivationsfaktorer har en stark påverkan på anställdas motivationsnivå. Denna slutsats baseras på att ett positivt samband har identifieras mellan majoriteten av det teoretiska ramverkets inre motivationsfaktorer och de anställdas motivationsnivå.

Summary

Title: Intrinsic motivation – The key to success? A case study about what motivates employees in the car dealership industry

Seminar date: 2017-06-02

Course: FEKH19, Business Administration: Bachelor Degree Project in Strategic Management Undergraduate Level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

Authors: Linnéa Lindblad Karlsson, Daniel Oldmark, Therese Åkerström

Advisor: Niklas Lars Hallberg

Key words: *Motivation, Agency Theory, Intrinsic motivation, Extrinsic motivation, Car dealership*

Purpose: The purpose is to examine the impact of intrinsic motivation factors on employee motivation levels, in an industry associated with monetary reward systems.

Methodology: A qualitative case study was conducted through semi-structured interviews with eight respondents. This was done to get a greater insight into how employees perceive their motivation. The collected data was analyzed based on grounded theory and then compared with the theoretical framework.

Theoretical perspectives: The study problematizes the agency theory which focuses on how motivation is promoted through monitoring and monetary rewards. The agency theory has been criticized for not taking social and psychological aspects into account. For this reason, the motivation theories, Two-factor theory (Herzberg, 1968) and Theory Z (Ouchi, 1981) have been used to examine how intrinsic motivation factors affect the motivation level of the employees.

Empirical foundation: The car dealership industry is an industry largely associated with performance-related pay. Based on this statement, Bilbolaget was considered an interesting case for the purpose of this study. Bilbolaget is of medium size and located in the south of Sweden.

Conclusions: The result indicates that intrinsic motivation factors have a strong impact on employee motivation levels. This conclusion is based on the fact that a positive relationship has been identified between the majority of the theoretical framework's intrinsic motivation factors and the motivation level of the employees.

Innehållsförteckning

INLEDNING	5
TEORI	7
Vad är Motivation?.....	7
Yttre motivation.	7
Inre motivation.	8
Agentteori.....	9
Monetära Belöningar.....	10
Herzbergs Tvåfaktorteori	10
Teori Z.....	12
Organisationsidentifiering.....	13
Teoretiskt ramverk	14
METOD.....	17
Forskningsdesign.....	17
Forskningsmetod	18
Datainsamling.....	19
Intervjuguide	21
Pilotstudie.....	21
Urval.....	22
Val av fallföretag.....	22
Val av respondenter.....	22
Etiska Aspekter.....	25
Dataanalys	25
Reliabilitet	27
Validitet.....	28
EMPIRI	30
Fallet Bilbolaget.....	30
Motivation på Bilbolaget.....	31
Yttre Motivationsfaktorer.....	33
Monetära belöningar.....	33
Möjlighet till avancemang i företaget.....	34
Inre Motivationsfaktorer.....	35
Relationer på arbetsplats.....	35
Förtroende	36

Deltagande i beslutsprocesser.....	37
Företagskultur.....	37
Stimulerande arbetsuppgifter.....	40
Uppmärksammande.....	41
Identifiering.....	42
ANALYS.....	44
Yttre Motivation.....	44
Monetära belöningar.....	44
Möjlighet till avancemang inom företaget.....	45
Inre Motivation.....	46
Relationer på arbetsplatsen.....	46
Deltagande i beslutsprocesser.....	47
Företagskultur.....	48
Stimulerande arbetsuppgifter.....	49
Uppmärksammande.....	50
Utvecklingsmöjligheter.....	50
Identifiering.....	51
SLUTSATS OCH DISKUSSION.....	53
Slutsats.....	53
Diskussion.....	53
Förslag till Vidare Forskning.....	54
REFERENSER.....	56
Bilaga 1.....	58
Intervjuguide.....	58

INLEDNING

“From a motivation theory standpoint, a firm can be conceptualized as a device to develop and direct individuals’ motivation to act towards the achievement of collective goals” (Gottschalg & Zollo, 2006).

Motivation hos anställda är en fråga som aldrig blir inaktuell. Det ligger i chefers dagliga arbete att motivera sina anställda till att prestera sitt yttersta för att organisationen ska uppnå sina mål och nå framgång. Samtidigt råder det delade meningar om hur man på mest effektiva sätt motiverar anställda i arbetslivet.

Traditionellt sett har ekonomisk forskning endast fokuserat på att studera faktorer som påverkar yttre motivation. En dominerande förklaringsmodell till anställdas prestation och motivationsnivå är agentteorin som belyser hur principalen (uppdragsgivaren) motiverar agenten (uppdragstagaren) till att utföra önskvärt arbete genom kontrollmekanismer som främst bygger på övervakning och monetär belöning (Besanko, Shanley & Schaefer, 2013; Eisenhardt, 1989). Genom övervakning av agentens handlingar får principalen tillgång till information om huruvida agentens prestation motsvarar förväntad prestation. Då detta i många fall kan vara svårt och kostsamt, menar agentteorin att principalen bör använda sig av prestationsbaserad lön. Detta innebär att agentens lön konfigureras så att den kostnad som extra ansträngning innebär, kompenseras av en motsvarande belöning. Enligt agentteorin motiverar således principalen agenten till att utföra önskvärt arbete genom kontrollmekanismer som främst baseras på ökad övervakning och prestationsbaserad lön. Dessa styrmedel kan kategoriseras som yttre motivationsfaktorer vilket innebär att det är utfallet i sig som driver agenten till ytterligare ansträngning.

Agentteorin har dock kritiserats för sitt fokus på monetära belöningsystem. Kohn (1993) riktar skarp kritik mot normen att förlita sig på ekonomiska incitament för att motivera

anställda. Med stöd av tidigare forskning åskådliggör Kohn det faktum att ekonomiska incitament kan resultera i att anställda blir mindre motiverade och mindre riskbenägna. Vidare kan ekonomiska incitament göra att de anställdas fokus endast ligger på att tillgodogöra sig de bonusar som systemet erbjuder. Istället menar Kohn att motivation som kopplas till arbetsuppgifterna och utförandet av dessa spelar en betydligt mer avgörande roll för de anställdas prestation.

Genom att fokusera på monetära belöningsystem bortser agentteorin från sociologiska och psykologiska motivationsfaktorer som vidare benämns som inre motivationsfaktorer. Studier har visat att när anställda blir ombedda att ranka de faktorer som de personligen upplever påverkar deras prestation, hamnar lön oväntat långt ner. Istället belyses vikten av inre faktorer som uppskattning och stimulerande arbetsuppgifter (Kovach, 1987). Studier likt denna indikerar att inre motivationsfaktorer kan vara nyckeln till högre motivation hos anställda, och att det således finns begränsningar i den befintliga agentteorin.

Genom att studera ett fallföretag i bilförsäljningsbranschen, vill författarna undersöka vilken påverkan sociologiska och psykologiska motivationsfaktorer har på anställdas motivationsnivå, i en bransch som i högsta grad är förknippad med monetära belöningsystem (Arbetsförmedlingen, 2017). Undersökningen ämnar således besvara följande frågeställning:

Hur påverkas anställdas motivationsnivå av inre motivationsfaktorer?

TEORI

Vad är Motivation?

Motivation spelar en stor roll i forskning som behandlar förståelsen för individuellt beteende i organisationer samt dess påverkan på en organisations prestation (Gottschalg & Zollo, 2006). Traditionell forskning beskriver motivation som länken till en uppsättning underliggande mål, vars uppfyllande ger individer en viss nivå av nytta. Denna nytta skapar motivation till att handla och bete sig på ett sätt som av individen upplevs fördelaktigt för att nå sina mål (Deci 1971; Deci 1975; Deci and Ryan 1985; Lepper and Greene 1975; Frey 1992; Frey 1993). Alla former av grupper och organisationer som ska ta sig an en uppgift kommer således att påverkas av hur stark motivationen till att uppfylla arbetsuppgiften är. Motivation är dock inte ett enhetligt fenomen utan kan variera och ta sig i uttryck på olika sätt hos olika individer. Så väl graden av motivation som vilken typ av motivation det är som upplevs kan variera (Deci & Ryan, 2000).

Gottschalg & Zollo (2006) har, baserat på tidigare forskning, tagit fram ett ramverk för hur motivation kan delas upp i olika kategorier. Detta ramverk fångar grundläggande skillnader mellan de mekanismer genom vilka organisationer kan påverka motivationen hos anställda. Ramverket lämpar sig väl för denna studie då det är anpassat för organisationsnivåanalys, för vilken några av taxonomierna som används inom socialpsykologi blir alltför komplexa.

Yttre motivation. *Yttre motivation* beskrivs som drivkraften att nå ett specifikt resultat av ett agerande. Resultatet kan vara materiellt eller immateriellt och ta anspråk i allt från ekonomiska incitament till erkännande och makt. Hur stark påverkan yttre motivation har beror på vilken form av resultat det rör sig om samt hur viktigt detta upplevs vara från individens sida (Gottschalg & Zollo, 2006).

Inre motivation. *Normativ inre motivation* är drivkraften att engagera sig i beteende som stämmer överens med normer och värderingar. Anställda är således normativt inre motiverade att engagera sig i, eller avstå från, ett givet beteende, beroende på huruvida detta beteende stämmer överens med normerna och värderingarna som är socialt accepterade i organisationen. Detta skiljer normativ inre motivation från yttre motivation då motivation i denna kategori inte relateras till någon yttre reaktion. Istället relateras motivation till upplevd tillfredsställelse från identifieringen och interaktionen med den grupp man känner tillhörighet till. Hur stark den normativa inre motivationen är beror på hur högt de anställda värderar överensstämmande normer och värderingar (Gottschalg & Zollo, 2006).

Hedonisk inre motivation drivkraften att engagera sig i beteende med önskvärda egenskaper. Huruvida anställda motiveras till att utföra en given arbetsuppgift beror således på uppgiftens inre egenskaper vilka består av: (a) den inre lycka som individen kan känna genom att utföra arbetet, (b) eventuell frihet i hur arbetet ska utföras, (c) potentiell personlig utveckling som arbetsuppgiften möjliggör. Hedonisk inre motivation beror på hur anställda upplever egenskaperna hos arbetsuppgiften, samt hur viktigt det är för anställda att engagera sig i arbete som upplevs vara givande, självbestämmande och kompetenshöjande (Gottschalg & Zollo, 2006).

Gemensamt för de två typerna av inre motivation är att de grundar sig i ett faktiskt intresse för att utföra den berörda prestationen, istället för att vara en handling som endast syftar till att få en specifik konsekvens. En person som känner inre motivation drivs av en vilja som kommer inifrån och upplever en tillfredsställelse av att använda och utveckla sina förmågor. Inre motivation har visat sig öka kreativiteten och leda till högre kvalitet i lärande och prestation. Det är därför viktigt för organisationer att identifiera de bakomliggande faktorerna för att kunna öka den inre motivationen hos sina anställda (Deci & Ryan, 1985).

Agentteori

Agentteorin bygger på relationen som uppstår när principalen (uppdragsgivare) anlitar agenten (uppdragstagare) för att utföra ett arbete. I denna relation kan det uppstå två huvudproblem som skapar så kallade agentkostnader; (1) mål och syfte skiljer sig åt mellan principal och agent, (2) det är svårt och/eller kostsamt att mäta och övervaka agentens prestation. Teorin beskriver hur dessa problem kan lösas genom övervakning och lön (Eisenhardt, 1989). Övervakning syftar till att ge principalen information om hur agenten presterar i relation till principalens förväntningar, vilket i vissa fall kan vara problematiskt då det är svårt att mäta alla relevanta aspekter som principalen vill att agenten ska uppfylla. Samtidigt kan övervakning vara kostsamt och leda till att en ny principal-agent relation uppstår då en person anlitas för att övervaka en annan. På så vis skapas ytterligare agentkostnader (Besanko et al., 2013; Eisenhardt, 1989). Principalen kan också använda sig av prestationsbaserad lön, med syfte att maximera principalens vinst genom att konfigurera agentens lön så att den extra kostnad för ansträngning som agenten upplever kompenseras av en motsvarande belöning.

Enligt agentteorin motiverar således principalen agenten till att utföra önskvärt arbete genom incitament som främst baseras på övervakning och prestationsbaserad lön. Dock betonar Eisenhardt (1989) att det bör beaktas att prestationsbaserade lönesystem kan skapa en problematisk situation då risken förs över från arbetsgivare till arbetstagare, vilket kan upplevas betungande för den anställde.

I denna studie har agentteorin avgränsats då fokus ligger på att studera effekten av monetära belöningar. Därmed kommer effekten av övervakning inte att ta plats i undersökningen.

Monetära Belöningar

Monetära belöningar omfattar både fast och rörlig lön men kan även omfatta provision, bonus och pension. Bonus som belöningsystem verkar i form av ett lönetillägg som ges då företaget överträffat sina mål. Syftet med bonuslön blir således främst att belöna personal för ett effektivt och väl utfört arbete. Enligt Hume (1998) är bonuslön ett effektivt sätt att motivera såväl grupper som enskilda individer då bonuslön kan rikta sig till en specifik grupp av personal.

Vidare kan bonuslön delas in i två huvudgrupper, individuell samt kollektiv bonuslön (Samuelsson, 2004). Individuell bonuslön baseras på den enskilda medarbetarens prestation, exempelvis en säljare. En säljares individuella bonus beräknas utifrån försäljningsprestationen och huruvida denna överensstämmer eller överträffar målen. Kollektiv bonuslön baseras istället på en gemensam prestation och är vanligare när medarbetare arbetar i projekt och således är beroende av varandra för att lyckas.

Dock bör det beaktas att bonuslön kan vara svårt att beräkna och tillämpa när output är svår att mäta (Hume, 1998).

Utöver bonuslön kan monetär belöning utgöras av bland annat vinstandelsstiftelse, teckningsoptioner, konvertibla skuldebrev, flyttningsbidrag och pensionslösningar. Samtliga av dessa är förmåner förser på ett eller annat sätt den anställde med en monetär belöning och verkar som en motivationsfaktor, även om det inte alltid handlar om pengar i ren form (Samuelsson, 2004).

Herzbergs Tvåfaktorteori

Herzbergs tvåfaktorsteori bygger vidare på Maslows (1943) behovspyramid i syfte att förklara vad det är som skapar arbetstillfredsställelse och motivation hos individer. Resultatet av forskningen skiljer sig från tidigare forskning då Herzberg upptäckte att det var olika

faktorer som låg bakom en persons eventuella vantrivsel och samma persons arbetstillfredsställelse och motivation (Fugar, 2007). De faktorer som påverkar huruvida en anställd är missnöjd med sin arbetssituation eller inte kallas hygienfaktorer. Om behoven kopplade till de här faktorerna inte tillfredsställs kommer den anställde uppleva vantrivsel på arbetsplatsen. Den andra ytterligheten innebär att behoven är fullständigt tillfredsställda och då är tillståndet hos den anställde, bortsett från andra faktorer, ”icke missnöjd” (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

De hygienfaktorer som Herzberg pekar ut är framförallt kopplade till arbetsmiljön och grundläggande trivselsfrågor. Hygienfaktorer rör frågor kring arbetsförhållanden, mellanmänniska förhållanden, organisationens politik och administration, ekonomisk ersättning, ledare, trygghet i arbetet, status och privatliv. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

Den andra huvudgruppen är motivationsfaktorer. Det är dessa som avgör till vilken grad den anställda upplever tillfredsställelse i sitt arbete. Herzberg presenterar ett antal motivationsfaktorer som kan leda till arbetstillfredsställelse. En av dessa är Arbetet i sig självt, vilket innefattar de faktiska arbetsuppgifterna, hur de upplevs och på vilket sätt de arbetas med. Det är svårighetsgraden, variationen och hur stimulerande och utmanande uppgifterna känns för den anställde som påverkar motivationen. Även uppdelningen, det vill säga hur stor del av en arbetsuppgift den anställde gör själv och hur mycket som delas upp bland kollegorna. Prestation, det vill säga resultat och försvarande av det uppnådda resultatet efter genomförda arbetsuppgifter är också det en faktor som kan påverka motivationen. Detta kan yttra sig både genom framgång och även genom misslyckanden. Uppmärksammande är ytterligare en motivationsfaktor och innefattar all typ av uppmärksamhet den anställde får för sitt arbete. Det kan komma från överordnade och kollegor, men också vänner och allmänheten. Vidare handlar faktorn Ansvar om till vilken grad den anställde känner kontroll

över sitt eget arbete och i vilken utsträckning arbetet får utföras utan uppsikt och övervakning från överordnad. Möjligheten att ta egna initiativ och lägga upp arbetet på egen hand påverkar denna faktor. Befordran i form av uppflyttning av position i hierarkisk organisation kan öka den anställdes motivation, medan en nedflyttning har motsatt effekt (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

Till sist är Möjlighet att utvecklas en avgörande motivationsfaktor. Detta innefattar den anställdes chans att få personlig utveckling genom till exempel vidareutbildning eller ett utökat ansvarsområde (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

Herzberg menar således att de faktorer som påverkar arbetstillfredsställelse och motivation är distinkta från de faktorer som påverkar eventuell vantrivsel i arbetet. En person kan således tillgodose sina behov vad gäller hygienfaktorer, som goda arbetsvillkor och god arbetsmiljö, men samtidigt inte uppleva en tillfredsställelse i sitt arbete. Detta eftersom det endast är motivationsfaktorerna, kopplade till själva arbetsuppgifterna samt resultat och uppmärksamhet av dessa, som kan påverka den inre drivkraften och viljan att arbeta (Herzberg, 1968). Det är alltså inte möjligt att öka arbetstillfredsställelsen i en organisation genom att endast åtgärda något som tidigare lett till missnöje. För att uppnå den ideala arbetssituationen för de anställda så krävs det att organisationen håller en hög nivå i både hygienfaktorerna och motivationsfaktorerna. På så sätt förebygger man både missnöje och skapar arbetstillfredsställelse och motivation (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

Teori Z

I *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* presenterar Ouchi (1981) ett managementkoncept för att skapa motivation hos anställda i organisationer. Teori Z tar fasta på att motivation skapas ur de anställdas lojalitet till den organisation de arbetar för. Genom att organisationen stöttar och värderar den anställdes välmående, både på

arbetsplatsen och utanför, kommer den ökade motivationen på sikt leda till stabilare sysselsättning, högre produktivitet, högre arbetsmoral och större tillfredsställelse.

Ouchi (1981) förespråkar att anställda bör ha ett aktivt deltagande i beslutsprocesser vilket betyder att ständig utveckling är av största vikt. Enligt Ouchi kan antaganden göras om att anställda är angelägna om att ha goda och nära relationer till sina medarbetare och chefer. Anställda antas även prestera bättre om de känner att organisationen behandlar dem väl. Det är väsentligt att det finns en ömsesidig tillit mellan arbetsgivare och arbetstagare för att organisationen ska fungera effektivt och för att gemensamma mål ska gynnas.

Företagsfilosofi, distinkt företagskultur, anställdas utveckling och gemensamt beslutstagande lyfts fram som nyckelfaktorer för att skapa lojalitet och därmed även högre arbetsmotivation (Ouchi, 1981).

Organisationsidentifiering

I dagens forskning läggs allt mer fokus på hur anställdas attityder och beteende kan påverkas av deras psykologiska relation till en viss organisation. Ett begrepp som tagits fram genom forskning på detta område är organisationsidentifiering.

Tompkins & Cheney (1983) definierar organisationsidentifiering som *”när en person, i en eller flera av sina organisatoriska roller, uppfattar den tillhörda enhetens värderingar och intressen som relevanta i ett beslutsfattande där olika alternativ övervägs”*. Organisationsidentifiering uppstår genom att meddelanden överförs från organisationen till den anställde som länkar samman den anställdes och organisationens värderingar och mål. Detta kommer följaktligen att minska osäkerheten i den anställdes organisatoriska roll genom att skapa klarare riktlinjer för agerande. På så sätt blir kommunikationen inom organisationen av stor vikt, vilket är något som Barge & Schlueter (1988) betonar. De menar att kommunikationen, i större utsträckning än individuella faktorer såsom lön och

arbetsförhållanden, blir avgörande för om den anställda ska ta till sig organisationens värderingar och mål samt uppfatta de som sina egna.

Identifiering leder till en ökad sannolikhet för att den anställda motiveras att fatta beslut som ligger i organisationens intresse, även utan tillsyn från ledningen (Simon, 1976).

Teoretiskt ramverk

Utifrån ovan presenterad litteraturgenomgång har ett teoretiskt ramverk tagits fram. Respektive teori har analyserats och sedan har de viktigaste motivationsfaktorerna sorterats ut samt anpassats och i vissa fall fått nya namn för att passa studien. Dessa motivationsfaktorer har också delats in efter hur de antas påverka yttre respektive inre motivation. I ramverket kommer normativ inre motivation och hedonisk inre motivation inte att särskiljas, utan både behandlas under samlingsbegreppet *inre motivation*. Utöver de faktorer som sorterats ur motivationsteorierna kommer också *monetära belöningar* att ges utrymme i det teoretiska ramverket. Denna faktor är den dominerande förklaringen till ökad motivation i agentteorin, och är därmed relevant för studien. I detta ramverk kommer monetär belöning enbart avse prestationsbaserad ekonomisk ersättning från arbetsgivare till arbetstagare.

Utifrån Teori Z (Ouchi, 1981) har följande motivationsfaktorer identifierats: *Deltagande i beslutsprocesser*, *Relationer på arbetsplatsen*, *Förtroende*, *Företagskultur* och *Personlig utveckling*. *Deltagande i beslutsprocesser* handlar om huruvida anställda ges möjlighet att vara med och påverka viktiga frågor i organisationen. *Relationer på arbetsplatsen* berör relationer vertikalt såväl som horisontellt i organisationen, det vill säga mellan medarbetare såväl som till chefer. *Förtroende* handlar om förtroendet mellan individerna i organisationen, och upplevd känsla av lojalitet. *Företagskultur* berör frågor gällande normer, värderingar, traditioner och andra symboler som är distinkta för organisationen.

Faktorer som identifierats i Herzbergs tvåfaktorteori är *Stimulerande arbetsuppgifter*,

och *Uppmärksammande*. Studiens motivationsfaktorer har anpassats utifrån teorins befintliga faktorer. *Stimulerande arbetsuppgifter* syftar till hur anställda uppfattar sina arbetsuppgifter samt på vilket sätt arbetsuppgifterna utförs. Här inkluderas även till vilken grad som arbetsuppgifterna utförs individuellt och under eget ansvar. *Uppmärksammande* handlar om vilken typ av erkännande anställda får för sina prestationer. Det kan röra sig om erkännande från managers och kollegor men även från allmänheten i stort. Uppmärksammandet kan till exempel vara positiv feedback och beröm i form av ord.

Faktorerna *Avancemang inom företaget* och *Utvecklingsmöjligheter* har bearbetats fram baserat på både Herzbergs Tvåfaktorsteori och Teori Z. *Avancemang inom företaget* syftar till möjligheten till befordran och utökat ansvarsområde, medan *Utvecklingsmöjligheter* innefattar möjligheter till personlig utveckling.

Slutligen har *Identifiering* lagts till som en motivationsfaktor då tidigare forskning belyser att ju starkare identifiering är, desto större sannolikhet är det att den anställde kommer agera på ett sätt som stämmer överens med organisationens värderingar och mål.

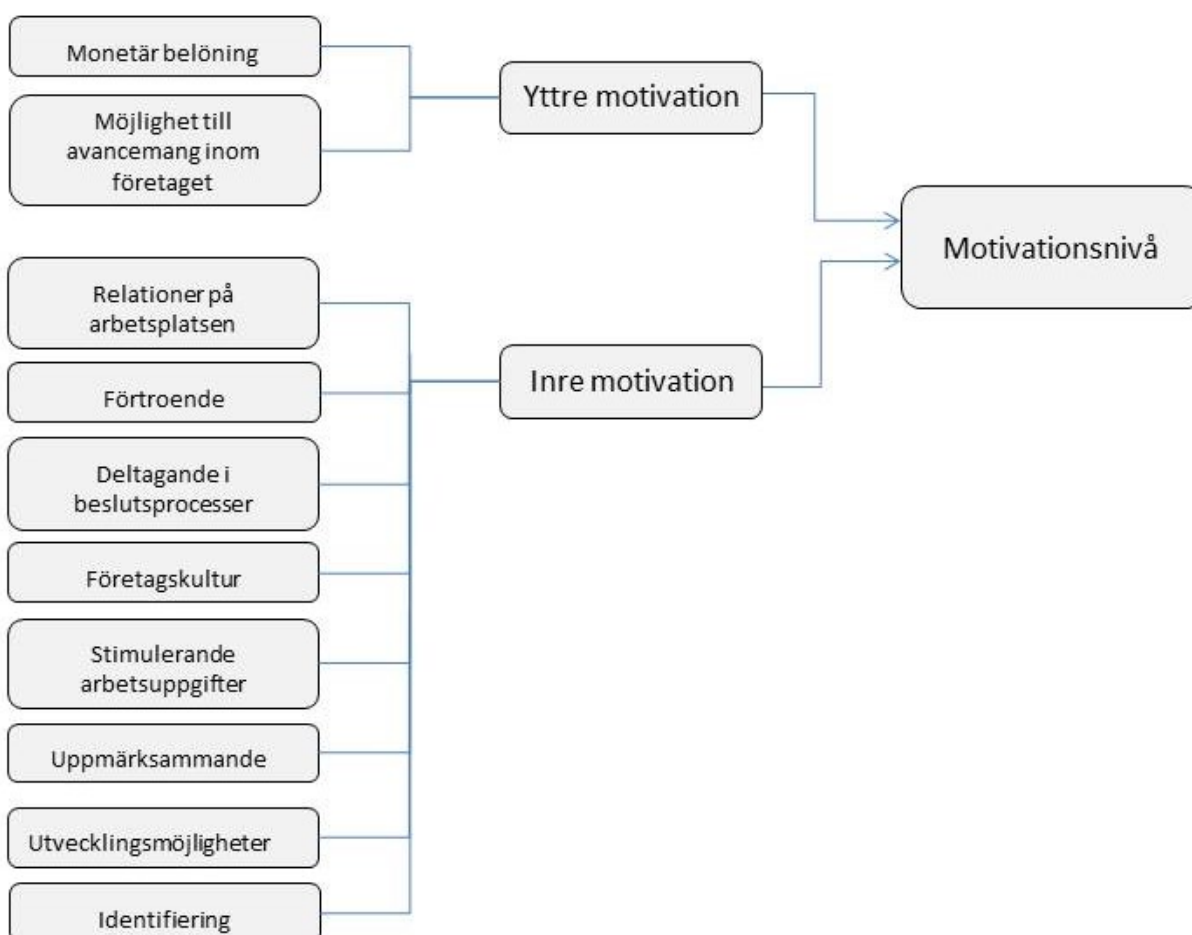
I studiens teoretiska ramverk antas följande faktorer påverka yttre motivation: *Monetära belöningar* och *Avancemang inom företaget*. Skälet till detta är att dessa faktorer anses bidra till den anställdes motivation genom att drivkraften kommer från ett önskat specifikt resultat. Detta resultat kan till exempel vara en högre ekonomisk ersättning eller maktposition inom företaget.

Resterande motivationsfaktorer har antagits påverka inre motivation: *Deltagande i beslutsprocesser*, *Relationer på arbetsplatsen*, *Förtroende*, *Företagskultur*, *Stimulerande arbetsuppgifter*, *Uppmärksammande*, samt *Identifiering*. Dessa faktorer kan tänkas bidra till att öka den anställdes drivkraft att utföra arbetsuppgifter utan ett visst resultat, så som löneförhöjning eller befordran, i sikte. De inre motivationsfaktorerna antas istället öka den anställdes trivsel, välbefinnande eller inre vilja att utföra en uppgift.

Uppdelningen av motivationsfaktorerna illustreras i Tabell 1 nedan. Figur 1 är en visualisering av det teoretiska ramverket.

Yttre motivationsfaktorer	Inre motivationsfaktorer
Monetära belöningar	Relationer på arbetsplatsen
Avancemang inom företaget	Förtroende
	Deltagande i beslutsprocesser
	Företagskultur
	Stimulerande arbetsuppgifter
	Uppmärksammande
	Utvecklingsmöjligheter
	Identifiering

Tabell 1: Uppdelning av motivationsfaktorer



Figur 1: Teoretiskt ramverk

METOD

Forskningsdesign

Då studien är en empirisk studie med avsikt att förklara och beskriva en aktuell händelse i dess verkliga miljö ansågs en fallstudie vara den design som lämpar sig bäst (Yin, 2006). En fallstudie definieras enligt Bryman och Bell (2011) som en forskningsdesign där författarna ingående studerar ett enskilt fall såsom en viss organisation, plats, person eller händelse.

Vid valet av fallföretag krävdes i huvudsak att två kriterier skulle vara uppfyllda; företaget skulle 1) vara av mellanstor storlek samt 2) vara vinstdrivande. Att företaget skulle vara av mellanstor storlek var dels för att underlätta möjligheterna till kontakt med företaget samt för att antalet respondenter skulle kunna vara mer representativt för hela företaget. Det kan också antas vara större sannolikhet att företag av denna storlek arbetar strategiskt med motivation än mindre företag med få anställda. Vidare skulle företaget vara vinstdrivande då en stor del av organisationens mål rör vinst. Ideella organisationer bygger på att individer frivilligt engagerar sig, vilket indirekt tyder på att individer redan från början är motiverade att arbeta för organisationens syfte och att det inte krävs ekonomisk belöning för att stimulera eller öka motivationen. Det antas inte vara lika aktuellt att i sådana organisationer arbeta med att stärka motivationen hos individerna, då en inre drivkraft redan finns.

Då studiens fallföretag uppfyller ovan nämnda kriterier ansågs företaget vara ett lämpligt analysobjekt att studera. Företaget är av mellanstor storlek, med 118 anställda, samt vinstdrivande. Vidare antas att de slutsatser som dras i någon form kan generaliseras och med fördel appliceras på liknande företag som även de uppfyller ovan nämnda kriterier.

Alternativet till en fallstudie hade varit att genomföra en flerfallsstudie, vilket innebär att undersökningen genomförs på flera analysobjekt till skillnad från en fallstudie där endast ett analysobjekt studeras. Fördelen med en flerfallsstudie är att studien blir en replikation av

sig själv och att resultaten därmed kan anses vara mer övertygande. Nackdelen med en flerfallsstudie är att en sådan undersökning kan antas vara mer resurskrävande (Yin, 2006). På grund av begränsningar vad gäller studiens omfattning, tidsåtgång och antal författare så ansågs en flerfallsstudie inte lämplig av rimlighetsskäl, vilket gjorde en fallstudie mer passande.

Forskningsmetod

Den forskningsmetod som valts för studien är kvalitativ metod med induktiv ansats. Då kvantitativ metod innebär att samla in numerisk data som kan ge bevisade, definitiva och mätbara resultat, ansågs att denna metod inte vara lika passande för att fånga in andra relevanta aspekter i form av sociala fenomen och hur uppfattningen av dessa skiljer sig åt mellan individer. Kvalitativ metod däremot lägger stor vikt vid ord och det faktum att individers uppfattning och tolkning av den sociala verkligheten kan skilja sig åt (Bryman & Bell, 2011). Utifrån detta ansågs kvalitativ metod vara mest lämplig då studien syftar till att analysera motivationsfaktorer och hur dessa påverkar anställda. Detta ansågs av författarna fångas bäst genom ingående granskning av hur respondenterna i undersökningen uppfattar inre såväl som yttre motivationsfaktorer. Dock kan en kvalitativ undersökning vara mer tidskrävande att genomföra, på så vis att intervjuerna tar tid att genomföra, transkribera och analysera (Bryman & Bell, 2011).

Vidare följer studien en induktiv ansats, vilket innebär att data samlades in och analyserades för att sedan kunna dra slutsatser och utifrån dessa generera teori. Dock poängterar Bryman och Bell (2011) att ren induktiv metod är sällsynt då människor tenderar att analysera och tolka utifrån sina förkunskaper och erfarenheter. Detta innebär att en induktiv ansats även kan innehålla spår av deduktion, vilket stämmer överens med denna studie där författarna inte helt bortsett från tidigare forskning och hypoteser samt

förväntningar vad gäller utfall och resultat.

Datainsamling

I en kvalitativ undersökning kan man välja mellan två alternativ för datainsamling; ostrukturerade intervjuer och semi-strukturerade intervjuer. I denna studie ansågs semi-strukturerade intervjuer vara den mest lämpliga insamlingsmetoden. Detta för att en semi-strukturerad intervju till en början är strukturerad efter en intervjuguide men respondenten tillåts svara fritt och intervjuledaren tillåts ställa följdfrågor och be respondenten vidareutveckla sina svar för vidare diskussion. Vid ostrukturerade intervjuer har intervjuledaren ingen intervjuguide utan intervjun kan beskrivas som en fri konversation mellan intervjuledare och respondent (Bryman & Bell, 2011). För att undvika risk för att intervjuerna skulle tappa fokus eller resultera i data som inte är tillämpbar för studien, valdes därför att inte genomföra ostrukturerade intervjuer, förutom med företagets vd. För övriga respondenter utvecklades istället en intervjuguide, men som tidigare nämnts uteslöts inte möjligheten till följdfrågor eller vidareutveckling för att fånga så många relevanta aspekter som möjligt. I enlighet med Bryman och Bell (2011) bestämdes att samtliga intervjuer skulle spelas in och transkriberas, för att underlätta möjligheterna att gå tillbaka och lyssna på intervjuerna igen, fånga data som är av intresse och sälla bort data som inte är av relevans för studien.

Studiens intervjuer genomfördes på fallföretaget, på respektive respondents kontor. Detta bidrog till respondenternas bekvämlighet och det enskilda utrymmet gjorde att ingen kunde störa pågående intervju. I linje med studiens hänsyn till etiska aspekter betonades det för respondenterna ännu en gång att intervjun skulle komma att spelas in. Intervjuledaren förklarade även syftet med inspelningen för ökad förståelse inför detta moment. Samtliga respondenter gav sitt godkännande till detta, och intervjuerna spelades in med en

mobiltelefon. Tidsåtgången för intervjuerna varierade beroende på hur utförliga svar respondenterna gav. Den genomsnittliga tiden för de åtta respondenterna var 51 minuter utan paus.

Inför intervjun med företagets vd hade en anpassad intervjuguide utvecklats. Under intervjuens gång beslöts dock att intervjuguiden inte skulle användas och därmed kan intervjun istället klassas som en ostrukturerad intervju. En fri konversation mellan respondenten och intervjuledaren ansågs vara mer lämplig för att få en bred överblick av företaget och hur de arbetar med motivationsfrämjande faktorer. Eftersom företagets vd inte var inkluderad i studiens jämförelsegrupper upplevdes den förberedda intervjuguiden som överflödigt och intervjun styrdes istället mot vdn:s och ledningens syn på motivation och ledarskap. Intervjun genomfördes den 11 maj 2017 på respondentens kontor och tidsåtgången var 51 minuter. Innan intervjun genomfördes förklarades studiens syfte närmare och respondenten uppmärksammades på att intervjun skulle komma att spelas in.

Se Tabell 2 för närmare information om studiens intervjuer

Respondent	Tidsåtgång (min)	Datum
Respondent 1	62	2017-05-03
Respondent 2	46	2017-05-03
Respondent 3	52	2017-05-09
Respondent 4	47	2017-05-10
Respondent 5	45	2017-05-10
Respondent 6	53	2017-05-10
Respondent 7	51	2017-05-11
Respondent 8	53	2017-05-11

Tabell 2: Översikt intervjuer

Genomsnittlig tid per intervju: 51 minuter

Intervjuguide

Studiens intervjuguide utformades efter det teoretiska ramverk som tidigare presenterats. Guiden bestod av 50 frågor som kretsade kring följande kategorier: *Relationer på arbetsplatsen, Förtroende, Deltagande i beslutsprocesser, Företagskultur, Stimulerande arbetsuppgifter, Uppmärksammade, Utvecklingsmöjligheter* och *identifiering*. Se bilaga 1 för fullständig intervjuguide. Då intervjuerna hade en semistrukturerad form bedömdes ibland vissa frågor som överflödiga då respondenternas tidigare svar redan gett tillräckligt med information. Frågorna var av olika slag då vissa krävde ett kort koncist svar medan andra krävde ett längre mer utvecklat svar. Det bör poängteras att samma intervjuguide användes till både säljare och managers, men anpassades efter respektive respondentgrupp. Frågornas formulering justerades för att passa respektive yrkesroll. I övrigt ställdes samma frågor för att en jämförelse skulle kunna bli möjlig att genomföra. Som tidigare nämnts användes inte intervjuguiden vid intervju med fallföretagets vd.

Pilotstudie

Innan de semi-strukturerade intervjuerna genomfördes på fallföretaget, genomfördes en pilotstudie. Detta gjordes för att testa hur intervjufrågorna fungerade samt om forskningsinstrumentet som helhet var lämpligt för studien (Bryman & Bell, 2011). Genomförandet av pilotstudien bidrog till att identifiera vilka frågor som fick oönskad effekt; dels genom att respondenten inte förstod frågan eller att denne kände sig obekvämt med att svara på frågan. Om en pilotstudie inte genomförs finns det en risk för att dessa problem uppstår under de faktiska intervjuerna med respondenter från fallföretaget, vilket inte är önskvärt för det förtroende som önskas skapas mellan författare och respondenter. Att testa intervjuguiden bidrog även till att författarna fick möjlighet att se huruvida ordningen på frågorna fungerade eller om denne borde förändras. Efter pilotstudien bedömde författarna att

vissa frågor behövdes formuleras om. Dessutom upplevde författarna att deras självförtroende i rollen som intervjuledare ökade i den faktiska undersökningen.

Enligt Bryman och Bell (2011) bör pilotstudien inte testas på respondenter som kommer att delta i den faktiska undersökningen. Pilotstudien bör dock testas på en grupp respondenter som kan liknas vid det urval som ska studeras i den faktiska undersökningen. Av den anledningen genomfördes pilotstudien på kollegor på författarnas olika arbetsplatser, vilket ansågs jämförbart med det faktiska urvalet.

Urval

Val av fallföretag. Som tidigare nämnts ställdes krav på att fallföretaget skulle vara av mellanstor storlek samt vara vinstdrivande. Samtidigt skulle företaget vara beläget relativt nära Skåne för att öka tillgängligheten. Valet blev företaget som tilldelats pseudonymen Bilbolaget då författarna sedan tidigare etablerat god kontakt med företaget som även visat ömsesidigt intresse för uppsatsämnet. Bilbolaget är dessutom verksamt i bilförsäljningsbranschen som under de senaste åren har visat en ständig ökning i försäljning (Bil Sweden, 2017). Detta passade studien då försäljning kan antas kräva att anställdas motivation håller en hög nivå. Då bilförsäljningsbranschen ofta förknippas med prestationsbaserade löner (Arbetsförmedlingen, 2017) ansåg författarna att bilbolaget vore ett intressant fallföretag att studera för att undersöka huruvida motivationen även kan härledas till faktorer som påverkar inre motivation såsom gemenskap, kultur och deltagande, snarare än yttre faktorer såsom monetära belöningar.

Val av respondenter. Valet av respondenter till denna studie har kännetecknats av ett målstyrt urval. Ett målstyrt urval innebär att intervjuobjekt strategiskt väljs utifrån vad som passar studien samt fallföretaget som valts. Detta innebär att varje person som intervjuas ska

vara relevant för studien (Bryman & Bell, 2011). För att nå en tillräcklig svarsvolym och samtidigt ta hänsyn till studiens resurser bestämdes att åtta respondenter skulle intervjuas. För att få en övergripande bild av Bilbolaget valdes respondenter ut efter yrkesroll på företaget. Tre av respondenterna positionen *säljare* medan fyra kunde klassificeras som *managers*. Utöver säljare och managers intervjuades företagets vd, som ansågs kunna bidra med ett helhetsperspektiv och värdefull information om hur företaget arbetar med motivationsfrämjande. Denna svarsgrupp ansågs vara rimlig för att spegla olika nivåer i Bilbolaget samt ge en så rättvis bild som möjligt. Värt att notera är dock att samtliga respondenter är män. Detta beror på bristen av kvinnor i den relevanta yrkesrollen som denna studie syftar till att studera. Könsfördelningen kan dock ses som representativ för företaget i stort, och förväntas inte påverka resultatet i någon större utsträckning. Det bör också nämnas att samtliga managers tidigare i karriären har arbetat som bilförsäljare.

Sammanställd information om respondenterna återfinns i Tabell 3 nedan.

Respondent	Yrkesroll	Kön
Respondent 1	Säljare	Man
Respondent 2	Säljare	Man
Respondent 3	Märkeschef	Man
Respondent 4	Försäljningschef	Man
Respondent 5	Märkeschef	Man
Respondent 6	Säljare	Man
Respondent 7	Vd	Man
Respondent 8	Försäljningschef	Man

Tabell 3: Översikt respondenter

I kombination med ett målstyrt urval användes ett snöbollsurval. Bryman och Bell (2011) beskriver ett snöbollsurval som en process där kontakt med en eller ett fåtal personer leder vidare till kontakt med ytterligare personer av intresse. Denna urvalsmetod användes då en personlig kontakt på Bilbolaget hänvisade författarna vidare till åtta andra personer som ansågs vara relevanta för studiens syfte. Ett snöbollsurval kan kritiseras för att inte generera ett representativt urval (Bryman & Bell, 2011). Denna kritik bemöttes genom att ställa krav på vilka respondenter som ansågs representativa för att uppfylla studiens syfte. Respondenter som skulle representera managers var tvungna att ha en roll där de ansvarar för en grupp människor och därmed spegla en högre nivå i företaget. Gällande de respondenter som representerar övriga anställda fanns det krav på att de skulle arbeta som säljare och ha en överordnad chef. Detta för att säkerställa att respondenterna omfattas av företagets prestationsbaserade lönesystem. Denna information tilldelades den personliga kontakten på Bilbolaget som sedan gav förslag på respondenter därefter. Vid val av respondenter var det viktigt att ha studiens generaliserbarhet i åtanke. Respondenterna kontaktades därefter genom ett e-mail där studien presenterades och en förfrågan om ett frivilligt deltagande gjordes. Respondenterna gavs sedan förslag på ett antal datum och tider då intervjuerna skulle kunna genomföras.

Då Bilbolaget inte är beläget i Skåne och möjligheterna till personliga intervjuer därmed begränsades, gavs respondenterna även möjligheten att välja en intervju via telefon eller Skype. Intervjuer via mail var inte av intresse då de semi-strukturerade intervjuerna i sådana fall skulle tappa sitt syfte. Det skulle bli svårare och mer tidskrävande att ställa följdfrågor och få vidareutvecklade svar. Av den anledningen bestämdes att genomföra intervjuer personligen, via telefon eller via Skype. Dock föredrog samtliga respondenter personliga intervjuer på arbetsplatsen, vilket innebar att inga intervjuer via telefon eller Skype genomfördes.

Etiska Aspekter

Vid undersökningar av kvalitativ metod är det särskilt viktigt att ta hänsyn till etiska aspekter. Detta för att respondenterna ska känna sig bekväma med att delge så mycket information som möjligt, utan att lida någon skada av deltagandet i studien. Då fallföretaget är ett familjeägt bolag har anonymitet efterfrågats. Författarna har därför valt att använda en pseudonym (Bilbolaget) istället för företagets verkliga namn. Med hänsyn till etiska aspekter har även respondenternas namn fått pseudonym, det vill att namnen ersatts med respondent 1-8. Detta ansågs minska risken för vinklade svar och därmed ge en mer rättvis bild av företaget. Samtidigt var det viktigt för författarna att respektera att allt som sades under intervjuerna inte kunde publiceras, i synnerhet om respondenten själv sagt att någonting inte får användas.

Innan undersökningen genomfördes skickades ett informationsmail till respondenter som ansågs intressanta för undersökningen. Genom informationsmailet fick respondenterna en inblick i studiens syfte och hur studien skulle gå till. I mailet framgick även att all data kommer att behandlas konfidentiellt samt att deltagande är frivilligt. Om respondenten önskade delta i studien var de tvungna att skriftligt eller muntligt ge sitt godkännande. Respondenterna erbjöds även att ta del av resultaten i någon form, vilket var av intresse.

Dataanalys

Till skillnad från kvantitativa undersökningar finns inga tydliga regler för hur kvalitativ data bör analyseras. Enligt Bryman och Bell (2011) kan ramverket för grundad teori med fördel användas för att analysera insamlad data. Grundad teori är det mest använda ramverket vid kvalitativ dataanalys och bygger på att stegvis analysera insamlad data för att sedan koppla till det teoretiska ramverket som studien baseras på. Studiens kvalitativa dataanalys har därmed baserats på grundad teori.

Enligt grundad teori är det första steget att utveckla ett teoretiskt ramverk mot vilket respondenternas svar kan jämföras. Detta gjordes utifrån ovan presenterad teori indelad i yttre och inre motivation. Informationen bearbetades därefter metodiskt efter det teoretiska ramverkets utformning. Detta underlättade analysarbetet och bidrog till en gemensam struktur för resultat och analys.

När intervjuerna genomförts och spelats in delades de upp mellan författarna för att transkriberas. När transkriberingen för samtliga intervjuer var gjord bearbetade författarna tillsammans den information som samlats in och redigerade bort det som inte hade relevans för studien. Den information som utarbetats från transkribering av företagets vd:s intervju kortades ner och relevanta aspekter sorterades ur för att kunna berika den information som tagits fram från resterande respondenter. Därefter delades informationen upp för att stämma överens med det teoretiska ramverket. Uppdelningen gjordes i kategorierna yttre respektive inre motivation, och därefter i underkategorierna: *Monetära belöningar*, *Möjlighet till avancemang inom företaget*, *Relationer på arbetsplatsen*, *Förtroende*, *Deltagande i beslutsprocesser*, *Företagskultur*, *Stimulerande arbetsuppgifter*, *Uppmärksammade, Utvecklingsmöjligheter* och *identifiering*.

Efter kategoriseringen sammanfattades informationen i var och en av kategorierna för att sedan resultera i en mindre mängd information som var representativ för varje respondent. Den nedkortade informationen innehöll beskrivande meningar, direkta citat och begrepp som beskrev respondenternas åsikter. Därefter jämfördes informationen respondenterna emellan för att identifiera gemensamma teman, överensstämmande åsikter och liknande svar. Informationen sammanställdes sedan för att kunna kategoriseras för managers respektive säljare.

Till sist presenterades informationen på ett överskådligt sätt för att författarna skulle kunna identifiera samband, likheter, skillnader och konstatera viktiga insikter om hur

respondenterna motiverades av de olika motivationsfaktorerna. Informationen illustrerades slutligen i ett schema för att sammanfatta och ge en överblick av teori, empiri och analys.

Reliabilitet

Begreppet reliabilitet används för att förklara studiens tillförlitlighet. Studiens reliabilitet grundar sig bland annat i hur troligt det är det finns förutsättningar för att studien ska kunna återskapas. Möjligheterna att återskapa studien ökar om variablerna som mäts är konstanta och inte är beroende av tidsintervall. Det finns en svårighet i att mäta reliabilitet i kvalitativa studier, då resultatet inte är av kvantitativ karaktär. Dock kan reliabiliteten i kvalitativa studier stärkas av en välformulerad och strukturerad beskrivning av hur information och data har samlats in, bearbetats och analyserats (Bryman & Bell, 2011). För att stärka studiens möjligheter att återskapas, trots svårigheter att fixera sociala omständigheter, har författarna arbetat noga med att formulera en tydlig beskrivning av studiens tillvägagångssätt. Detta stärker reliabiliteten på så vis att det ökar möjligheterna för vidare forskare att genomföra studier av liknande karaktär. Huruvida studiens resultat är hållbart över tid eller inte är svårt att analysera då motivation är ett socialt och psykologiskt fenomen som kan förändras beroende på omständigheter hos individen så väl som förutsättningar i den externa omgivningen.

Enligt Bryman & Bell (2011) kan studiens reliabilitet även påverkas om det finns omständigheter kring studien som kan ha haft en påverkan på de resultat som framkommer. Detta är något som författarna behöver beakta då data kommer att samlas in och bearbetas av tre personer. Det finns en risk att detta påverkar resultatet negativt i den bemärkelse att författarna får olika intryck, gör olika tolkningar eller har olika uppfattningar om den information som kommer att behandlas. För att stärka studiens reliabilitet är det därför viktigt att säkerställa *inter-observer consistency*, vilket innebär att författarna måste vara överens om

hur data ska tolkas och analyseras, för att sedan kunna dra gemensamma slutsatser. Detta har gjorts genom att tydligt definiera teori, begrepp och modeller som studien baseras på. Vidare genomfördes och analyserades alla åtta intervjuer tillsammans, för att undvika individuella tolkningar. Eftersom studien utgörs av semi-strukturerade intervjuer fanns det en risk att respondenternas svar kunde tolkas på olika sätt. Reliabiliteten stärktes därmed genom inspelning och transkribering av intervjuerna, då det öppnade upp för möjligheten att i efterhand studera data igen vid eventuella meningsskiljaktigheter. Om meningsskiljaktigheter fortfarande hade skapat osäkerhet fanns möjlighet att kontakta respondenterna igen, för vidare förklaring och utveckling av svar. Denna återkopplingsmöjlighet bidrar till att studiens resultat blir mer tillförlitligt, då risk för missuppfattning och felaktiga slutsatser minskar.

Validitet

Ett av de viktigaste begreppen inom vetenskaplig metod är validitet. Begreppet validitet syftar till att beskriva integriteten i de slutsatser som genereras av en studie, det vill säga huruvida mätningarna i studien faktiskt mäter det som är avsikten att mäta (Bryman & Bell, 2011). Vidare presenteras olika typer av validitet som är viktiga för författarna att ta hänsyn till.

Intern validitet handlar i detta fall om kausaliteten mellan yttre respektive inre motivationsfaktorer och anställdas motivationsnivå. Möjligheten att mäta kausaliteten mellan de oberoende variablerna yttre respektive inre motivationsfaktorer och den beroende variabeln motivationsnivå kan anses vara begränsad då det är sociala fenomen som ska studeras i en specifik situation, snarare än variabler som kan antas vara konstanta och oföränderliga över tid. Detta kan således antas försvaga den interna validiteten. Författarna har bemött denna kritik genom att bryta ner teori till tydliga definitioner av samtliga begrepp som ska mätas. Dessa definitioner togs sedan hänsyn till vid formulering av intervjufrågor, för att undvika allt

för individuella och breda redogörelser från respondenterna. Eftersom motivationen trots tydliga definitioner var svåra att mäta, kan det antas finnas svagheter i den interna validiteten, vilket kommer beaktas när slutsatser dras. Huruvida slutsatser som genereras är trovärdiga eller inte, beror på överensstämmelse mellan studiens observationer och de teoretiska slutsatserna. Observationerna kommer att bestå av intervjuer med medarbetare på fallföretaget Bilbolaget, som utifrån sina erfarenheter och upplevelser beskriver de sociala fenomen som behandlas i teorin, vilket visar på överensstämmelse mellan observationer och teori. Detta antas förstärka den interna validiteten.

Extern validitet handlar om den omfattning som studiens resultat är generaliserbart till andra situationer, platser, personer och sammanhang (Bryman & Bell, 2011). Då studien grundar sig på ett fallföretag kan urvalet antas begränsa möjligheterna till generalisering. En tvärsnittlig studie av flera analysobjekt hade eventuellt kunnat förstärka den externa validiteten, då en tvärsnittlig studie blir en replikation av sig själv och således blir resultatet mer generaliserbart. Dock anses att även om urvalet är smalt, så bör de teoretiska bidrag som genereras vara möjliga att i någon form applicera på företag då motivation bör vara en central fråga för organisationer att studera och försöka stärka.

EMPIRI

Fallet Bilbolaget

Fordonsindustrin är och har länge varit en fundamental del av det svenska näringslivet. Tillväxten inom branschen är starkt sammankopplad med landets ekonomiska utveckling. Sverige är i dagsläget ett unikt land med sina tre fordonstillverkare i proportion till sin storlek, vilket också har bidragit till att Sverige är ett av de länder där fordonsindustrin har allra störst betydelse. Idag står fordonsförsäljningen för mer än en tiondel av Sveriges totala export och inför framtiden förutspås en fortsatt positiv utveckling. Enligt Sveriges branschorganisation för fordonstillverkning och import var 2016 ett rekordår för nyregistreringar av personbilar. Den starka utvecklingen ser ut att kunna hålla i sig även under 2017 och i mars steg registreringarna med ytterligare 10,6 procent. Detta resulterade i att mars 2017 blev den 39:e månaden i rad där ett positivt resultat kunde uppvisas. Bilmarknadens fortsatta uppsving förklaras med Sveriges pågående högkonjunktur och framtidsutsikterna för nybilsförsäljningen ser lovande ut (Bil Sweden, 2017).

Bilförsäljningsbranschen är en bransch som är beroende av att höga försäljningssiffror uppnås. För att motivera sina anställda präglas bilbranschen i stor utsträckning av belöningsystem i form av provisionsbaserade löner (Arbetsförmedlingen, 2017). Denna typ av incitament skapar dock en problematisk situation då en del av risken flyttas över från arbetsgivare till arbetstagare, och kan under vissa omständigheter vara en olämplig lösning (Eisenhardt, 1989).

Studiens fallföretag, Bilbolaget, är ett familjeföretag som är beläget i södra Sverige och som har en lång historia inom bilbranschen. Rötterna sträcker sig tillbaka till början av 1900-talet och 1952 bildades det företag som nu kallas för Bilbolaget. Idag drivs verksamheten av tredje generationen ägare och består av ett huvudkontor, en lastbilsförsäljning och en filial.

Totalt har företaget i dagsläget 118 anställda.

Företaget bedriver försäljning av både nya och begagnade bilar till privatpersoner och företag. Försäljningen består av både personbilar, transportbilar och lastvagnar med inriktning på tre stora populära bilmärken. Bilbolaget erbjuder utöver försäljning även andra kringtjänster, i samspel med affärsidén att kunna skapa värde för kunden under hela bilägande. Då studiens fallföretag, Bilbolaget, bedriver verksamhet inom flera områden har vissa avgränsningar gjorts. Av praktiska skäl kommer denna studie att fokusera på den del av verksamheten som bedriver försäljning av personbilar.

Motivation på Bilbolaget

För att få en större förståelse för hur Bilbolagets ledning resonerar kring strategi och motivation genomfördes en intervju med företagets vd. Han menar att det till en början handlar om att ha en tydlig strategi, man måste börja med att måla den stora kartan. Sedan kan man ta itu med själva handlingsplanen och hur man ska få andra att utföra det arbete som ska göras. Bilbolagets vd hävdar att motivation är något som, för bästa resultat, måste komma inifrån. Han menar att det mest väsentliga är att det finns en vilja. Då kommer de anställda vilja göra de arbetsuppgifter som krävs utan att de på något sätt behöver tvingas. Det är därmed också viktigt att organisera på ett bra sätt, så att anställda hamnar på en plats där de har rätt inställning. Men på detaljnivå så kan det uppstå problem, särskilt om de anställdas vilja och företagets vilja inte är i samma riktning. Det är där motivationen spelar sin stora roll. Detta blir särskilt tydligt i en säljorienterad organisation där många är tävlingsmänniskor och tenderar att fokusera mer på sin egen prestation än på hur det går för företaget i stort. Det kan bli mycket fokus på att uppnå resultat för sin egen del. Vd:n ger exempel på att anställda säljare ibland väljer att komma in till jobbet på sina lediga dagar för att kunna avsluta sina personliga affärer. Detta skiljer sig från andra branscher, till exempel omsorgsbranschen där

det brukar vara det mer kollektivt tänkande. Det finns en efterfrågan på uppmärksammande i organisationen, men vd:n hade önskat att de anställda även var bättre på att uppmärksamma och ge varandra beröm. Detta hade kunnat bidra till en bättre arbetsmiljö och en ännu starkare laganda. Vd:n upplever i dagsläget att många vill ha beröm från honom, men tydliggör att uteblivandet av kontrollfrågor inte beror på ointresse utan snarare på tillit.

Vd:n menar att kulturen i företag i bilförsäljningsbranschen ofta lockar till sig individer som drivs av mer kortsiktiga och individuella belöningar. Detta betyder dock inte att andra faktorer blir oviktiga för de anställdas motivation och välmående, men den traditionella säljorienteringen gör att mest fokus hamnar på prestationsbaserade incitament då det är vad som i högsta grad efterfrågas. Därmed arbetar man inte aktivt och i samma utsträckning med att motivera med hjälp utav andra faktorer. Vd:n upplever att motivationen hos anställda som har en position som kan klassificeras som ”manager” skiljer sig till viss del. Där handlar det mer om att nå mål, arbeta mot budget, och skapa rätt stämning i gruppen. Det är ett mer kollektivt tänkande. De får även vara med och bestämma mer vilket också syftar till att motivera cheferna till att bära det tyngre ansvaret som arbetsrollen innebär. Vd:n menar att det inte finns samma fokus på de kortsiktiga belöningarna, och därför spelar andra motivationsfaktorer större roll. Då denna uppfattning finns tenderar därför mjukare motivationsfrämjande faktorer att användas i större utsträckning för de anställda som har chefspositioner. För säljarna används i princip uteslutande monetär ersättning som motivationsfrämjande faktor.

Något Bilbolaget försöker lägga vikt vid är att öka delaktigheten och medbestämmandet hos de anställda. Bilbolagets vd nämner att *”det är viktigt att de anställda får vara med och påverka sin egen framtid”*. Vd:n berättar att det var viktigt för företaget att alla anställda kände till företagets målbeskrivning och kärnvärden. Bilbolaget ska vara professionella, engagerade, personliga och ärliga. De vill särskilja sig genom att gå ifrån att *”ha kunden i*

fokus till att istället ha kundens fokus". Genom att låta personalen vara delaktiga och medbestämmande över sin arbetsplats antas benägenheten också öka till att de själva blir motiverade att genomföra vad som krävs för att uppnå organisationens mål.

För att kunna arbeta i samma riktning är det av stor betydelse att de anställda identifierar sig med företaget och delar en kollektiv vision. Han upplever att det tyvärr finns viss misstro inom företaget, både från ledningens men också ur de anställdas perspektiv. Vd:n säger att han ibland själv möter motstånd, troligtvis för att han inte har någon tidigare erfarenhet inom branschen. Detta gör att hans idéer och visioner inte alltid tas emot med öppna armar. Han anser att organisationen skulle gynnas av att bli mer enad och att det är nödvändigt att företaget har en glasklar strategi att enas kring. Det är svårt att motivera andra som inte delar samma tankar och idéer.

Vd:n tror att nyckeln till motivation hos de anställda är att de måste vilja jobba för företaget. Om de vill arbeta där så kommer de prestera bra. Viljan måste i grund och botten komma inifrån, men man kan hjälpa den att komma fram genom att göra arbetet ännu mer attraktivt för den anställde. Lönen måste vara i proportion till själva ansträngningen, men om den ligger på en bra nivå så kommer andra faktorer att spela in. Vd:n avslutar med att berätta att han brukar fråga "*Vill du att det här ska bli bra?*". Om den anställde svarar ja, så finns viljan där och det räcker som en bra början för att lösa resten.

Yttre Motivationsfaktorer

Monetära belöningar. Den ekonomiska belöningen för goda resultat har en stor inverkan på motivationen hos Bilbolagets säljare. Respondenterna talar om att det är ett prestationsyrke och att det är naturligt att du tjänar bättre ju mer du presterar. Det anses vara en viktig drivkraft, men det samtliga respondenter understryker vid frågor rörande ekonomisk belöning att det finns andra behov, som till exempel att arbeta under trivsamma förhållanden.

”Jag tror pengarna har absolut störst vikt, men sedan jag började jobba på Bilbolaget så har jag lagt mer vikt vid de mjuka värdena. Det är viktigt att trivas på arbetsplatsen och med det så kommer ofta prestationerna”, berättar en av säljarna. Utformningen av det prestationsbaserade lönesystemet ifrågasätts dock från en av respondenterna som menar på att bonusstegen är något för brant. Det vill säga att några få affärer har en väldigt stor inverkan på lönen, vilket kan upplevas som pressande.

Bilbolagets managers anser inte att ekonomisk belöning för prestation är en primär motivationsfaktor. Denna prioritering beskrivs bland annat på följande sätt: *”Ekonomiska belöningen är inget jag styrs av så att säga. Så många och bra affärer som möjligt, thats it”*. En annan manager uttrycker det: *”Nej det är resultatet och min kompetens som driver mig.”* En skälig lön för det nedlagda arbetet är dock något som samtliga managers anser vara viktigt, men att ersättningen är kopplad till resultatet upplevs inte öka motivationen.

Möjlighet till avancemang i företaget. Det finns bland säljarna både de som nöjer sig med sina roller på företaget och de som önskar att någon gång i framtiden kunna ta ett steg uppåt och få en chefstjänst. De vet dock inte vad som skulle krävas från deras sida för att ges möjlighet att avancera i företaget. Uppfattningen är att de överordnade sitter säkert på sina platser och att en sådan förändring inte är något som företaget planerar att göra. De säljare med ambition att nå en högre position i företaget upplever att en uttalad möjlighet till befordran vid god prestation skulle vara något som ökade arbetsmotivationen.

Managers ser möjligheten till att avancera i företaget som en drivande faktor. Med hänsyn till företagets storlek och antal positioner menar dock flera respondenter på att avancemanget snarare kan ta sig uttryck i ökade ansvarsområden än helt nya tjänster. *”Det finns inte så många olika positioner, samtidigt blir bolaget större och större. Vi behöver mer hjälp. Jag behöver hjälp och då får man kanske de här ansvarsområdena som jag delar ut till*

mina säljare. Så man kan få ansvar för olika saker”, förklarar en av företagets managers.

Inre Motivationsfaktorer

Relationer på arbetsplats. På Bilbolaget beskrivs gemenskapen som god, öppen och ärlig. De respondenter som arbetar som managers beskriver relationer som bygger på transparens och högt i tak, där medarbetare ska känna att de kan prata om allt och be om hjälp när det behövs. Managers uppger att en stor del av motivationen kommer ifrån deras medarbetare och att arbeta med att de ska trivas. Stämningen i gruppen är en viktig faktor. En respondent nämner *”Jag tror på att vi aldrig blir bättre än vår sämsta medarbetare”*, för att poängtera vikten av samarbete och gruppdynamik.

Däremot präglas gemenskapen av hur säljare i grund och botten arbetar själva, för sina affärer och sin egen provision, vilket till viss del påverkar gemenskapen. Även de respondenter som arbetar som säljare delar uppfattningen om att gemenskapen är god, men att det råder en intern konkurrens mellan säljarna. *“Så här är det med säljare, om man nu får generalisera säljare, att vi har ett fokus och det är att sälja bilar och ibland är det på bekostnad av varandra”*, menar en säljare. En manager delar uppfattningen och beskriver även han hur säljare ibland blir allt för egoistiska. Det talas även om hur gemenskapen till viss del skiljer sig åt mellan avdelningarna, att det finns ett visst “vi” och “dem”. *“Men självklart ställer vi upp för varandra. Vi får reda på hur andra avdelningar har det, om det behövs göra något och så vidare. Sedan är det märkesrelaterat hur vi ligger till gentemot mål, budget och utfall”*, menar en säljare. Kommunikationen mellan managers och säljare beskrivs av bägge parter som bra. Den bygger till största del på informell kontakt och personliga möten, ibland så ofta som fem till sex gånger i veckan, men även till viss del på kontakt via mail och telefon. Att kommunikationen är så bra som den är, beror till stor del på att man förväntas vara lättillgänglig både på telefon och via mail, vilket kan antas underlätta relationerna på

arbetsplatsen. Samtliga respondenter uppger att gemenskapen är en viktig faktor för huruvida man trivs på arbetet eller inte. En god gemenskap är något som motiverar både säljare och managers till att prestera.

Förtroende. En av Bilbolagets värderingar är ärlighet, vilket till stor del bygger på ett ömsesidigt förtroende mellan bolagets samtliga anställda. Att bolaget har ett förtroende för anställda med en chefsposition är naturligt, då dessa valts ut för att fatta en del viktiga beslut för bolagets räkning. De anställda som innehar en chefsposition jobbar alla med målstyrning och måluppföljning vilket tyder på att bolaget känner ett förtroende för att managers ska kunna driva sina medarbetare till att nå bästa möjliga prestation och resultat. Detta är något som respondenterna som arbetar som managers är eniga om. Samtliga känner de att ledningen litar på deras kompetens då managers på daglig basis får lov att fatta egna beslut, vilket bidrar till att skapa ett ömsesidigt förtroende mellan managers och bolaget. Att det finns ett ömsesidigt förtroende mellan managers och säljare är något som cheferna också är eniga om.

Samtidigt krävs det även att säljarna känner att det finns ett ömsesidigt förtroende, dels mellan säljaren och dennes manager, men också mellan säljaren och bolaget. Säljarna beskriver hur det finns ett ömsesidigt förtroende mellan säljarna och deras närmaste chef, men att förtroendet till viss del stannar där. *“Ibland kan man höra att det är jättebra idéer, men det händer inte alltid något utan det stannar där, och det tycker jag är tråkigt. Det är det som gör mig frustrerad för jag är extremt driven själv, och då kräver jag att vi är med på den resan och trycker på för att kunna få upp de resultaten som vi behöver. Jag tycker själv att jag är väldigt proaktiv vad gäller nytänkande, nya idéer och jag vill gärna spotta ur mig detta för att vi på bolaget ska bli bättre”*, berättar en säljare. En annan säljare beskriver även han hur man inte alltid får gehör för det man säger eller de förslag man tar fram. Säljarna upplever således att det finns brister i förtroendet mellan bolaget och säljare. Samtidigt är man eniga om att

förtroende är en faktor som får en att vilja prestera bättre.

Deltagande i beslutsprocesser. Det råder en gemensam uppfattning respondenterna emellan om att Bilbolaget i mångt och mycket har en tendens att hålla fast vid gamla traditioner och således inte uppmuntra förändring och nytänk. Trots en ny vd som betonar vikten av att förändra för att förbättra, upplever respondenterna att ledningen inte delar samma uppfattning utan hellre *“kör på det gamla vanliga, det man alltid har gjort”*. De respondenter som arbetar som managers sitter med i ledningsgruppen och får således möjlighet att göra sina röster hörda och till viss del vara med och påverka de beslut som fattas i bolaget. Samtidigt har de fullt ansvar för sina avdelningar, vilket gör att de beslut som fattas i avdelningen i sin tur påverkar bolaget. På så vis upplever managers att de får vara med och påverka vad som händer i organisationen och till viss del vilka beslut som tas. De är alla eniga om att detta deltagande i beslutsprocesser är något som driver dem framåt och motiverar dem till att prestera.

Säljarna däremot upplever inte att de får vara med och påverka eller göra sina röster hörda gällande de beslut som fattas högre upp i organisationen. De är anställda för att sälja bilar och får således fatta beslut gällande sina affärer. Dock talas det om att managers till viss del öppnar upp för initiativtagande, och uppmuntrar säljarna till att framföra idéer och åsikter gällande förbättringsområden. Dock ser säljarna ett problem i att inte få vara med och påverka i bolaget. *“Ett ökat deltagande hade absolut kunnat öka motivationen”*, menar en säljare. *“Hade jag haft mer bestämmanderätt hade jag känt mig mer som en del av företaget”*, menar en annan säljare.

Företagskultur. Inom den egna avdelningen upplever säljarna ett bra arbetsklimat som präglas av öppenhet och en glad stämning. En av säljarna förklarar att *”det finns en lucka*

mellan verkstad och försäljning”, men menar att det inom försäljningsområdet inte finns några stängda dörrar mellan varandra. Det kan bland annat uppstå problem mellan avdelningarna när det gäller vem som ska stå för olika kostnader i verksamheten. Önskemål finns om att arbeta mer integrerat och på så sätt skapa en bättre team-känsla över hela företaget. Överlag är även managers nöjda med arbetsklimatet. En av de responderande tycker sig även kunna se en förändring gällande avdelningstänket och menar att de tre avdelningarna; sälj, service och reservdelar vävts samman på ett bättre sätt. Det finns dock åsikter om att det funnits en tråkig attityd med ett överdrivet klagande hos vissa anställda, men att dessa personer är på väg ut ur företaget. Integrerandet av de olika avdelningarna anses också kunna bli bättre, även om det går åt rätt håll.

Gemensamma aktiviteter för att sammansvetsa de anställda på företaget förekommer. En årlig julfest anordnas av ledningen och på en av märkesavdelningarna har man flera gånger deltagit i cykeltävlingar. Men mer spontana aktiviteter görs också. Det kan vara att de går ut och äter tillsammans, ordnar grillkvällar, eller bara tar en öl efter jobbet. Då tas initiativet oftast av de anställda själva, men även ibland av generalagenten. Aktiviteterna sker nästan alltid inom de olika avdelningarna och variationen i hur ofta de genomförs är ganska stor dem emellan. Såväl säljare som managers uppskattar de gemensamma aktiviteterna och vissa respondenter från båda grupperna uttrycker en önskan om att detta är något som borde genomföras oftare.

Den typiska medarbetaren ska enligt säljarna helst vara glad, drivande och lyhörd, men uppfattningen är att detta inte riktigt stämmer med verkligheten. Det finns istället en bild av att den typiska medarbetaren varit här under en lång tid och med en ibland alltför negativ inställning inte bidrar till bästa möjliga klimat. Managers vill att den typiska medarbetaren ska vara positiv, engagerad, öppen och beredd att ta egna initiativ. Det råder dock delade meningar om hur det faktiskt ser ut. En av de svarande menar på att det inom

försäljningsavdelningarna *”kan vara lite lojt, att man vill gå den enkla vägen.”* Medan en annan manager tycker att det finns ett bra driv och att detta grundar sig i säljarnas tävlingsinstinkt, vilken också kan orsaka en viss rivalitet inom företaget.

Alla säljare känner sig stolta eller delvis stolta över att jobba på Bilbolaget. En av säljarna kopplar framförallt stoltheten till produkterna de säljer, medan en annan tycker att stoltheten varierar med det resultat som uppnås. Samtliga managers känner stolthet över att arbeta på Bilbolaget och flera av dem talar om att de alltid står upp för företaget och arbetsplatsen.

Trygghet, jämlikhet och glädje är de ord som nämns när säljarna ska beskriva företagets värderingar. När managers ska sätta ord på företagets värderingar talar de mestadels om engagemang, att ha kunden i fokus och att vara ärliga. *”Vi jobbar även mycket mot personalen. Tyvärr så syns inte det alltid ur personalens synvinkel, vilket jag kan tycka är lite frustrerande”* berättar en av respondenterna.

Säljarna upplever inte företagskulturen som en avgörande motivationsfaktor i dagsläget. Det finns här ett önskemål om en verksamhet där avdelningarna är mer integrerade och där gemensamma mål sätt upp. På det sättet menar Bilbolagets säljare att företagskulturen skulle kunna göras till en motivationsfaktor. En av respondenterna uttrycker sig; *”Om alla kan känna att vi tillsammans gör ett bra resultat till exempel så hade det ju varit ännu mer drivande”*. En annan säljare menar att en ökad integrering även hade skickat bättre signaler till kunderna och på så sätt ökat försäljningen. Samtliga managers säger sig motiveras av företagskulturen. En av de svarande beskriver det; *”Det är kanske inget man tänker på, men när det fungerar, ja. Då är det bra. Så det har en stor betydelse. När man varit här så länge och har så kul så tänker man inte på hur det ser ut på andra sidan gatan. Jag skulle inte säga att jag är rädd för att prova på någonting annat men det lockar mig inte alls. Och det har inte med pengar att göra, utan jag trivs här”*.

Stimulerande arbetsuppgifter. Samtliga intervjuade säljare har gemensamt att de ser kundkontakten och byggandet av relationer som den mest stimulerande arbetsuppgiften. Både utmaningen i nykundsbearbetningen och det kontinuerliga arbetet med att bevara relationerna tas upp. Managers talar även de om kundkontakt som den mest stimulerande arbetsuppgiften, men också om glädjen i att jobba mot att skapa en framgångsrik avdelning.

Säljarna upplever att sina arbetsuppgifter är med och bidrar till att organisationens mål uppnås, men att det framförallt rör försäljningsdelen och inte så mycket mer. Det finns säljare med önskemål om att i större utsträckning få påverka hur målen ska se ut och hur de ska uppnås. Managers upplever till fullo att deras arbetsuppgifter bidrar till uppfyllande av målen. *”Det är det enda som är mitt fokus. Vi får ett mål, från generalagenten, och det är dit vi ska. Mitt arbete blir således målstyrning, måluppföljning och strategi”*, förklarar en av respondenterna. Strävan att styra mot uppsatta mål och uppnå resultat verkar spela en stor roll för managers motivation. Detta uttrycks av en respondents som *”har du en gång varit en tävlingsmänniska så är du världens sämsta förlorare. Det går aldrig över.”*

Det finns en viss frihet för säljarna att bestämma själva hur de ska ta sig an sina arbetsuppgifter. Det är dock inte helt självstyrt utan ledningen har satt upp tydliga ramar inom vilka man måste hålla sig. De här ramarna uppfattas från flera säljare som begränsande. Det finns en känsla av att en högre titel hade krävts för att få större frihet och flexibilitet i det egna arbetet och att de ramar man nu måste hålla sig inom kan vara hämmande i arbetet.

För managers finns det några få rutiner som ledningen kräver att man följer, men annars har de full frihet att välja hur sina arbetsuppgifter ska utföras. Det kan handla om att ett individsamtal med en säljare ska genomföras en gång i månaden till exempel. I övrigt upplever Bilbolagets managers att de har fullt eget ansvar för att lägga upp sitt arbete på bästa möjliga sätt för att nå de uppsatta målen.

Såväl säljare som managers tycker att eget ansvar är något som motiverar en i arbetet.

Uppmärksammande. I dagsläget skiljer det sig mellan Bilbolagets säljare gällande känslan av att få uppskattning från managers för bra prestationer. Överlag i företaget så sker feedback mestadels verbalt. Det förekommer även på vissa avdelningar att det firas på olika sätt vid goda resultat. Den här typen av uppmärksammande är klart uppskattat hos säljarna, och det är något som önskas mer utav. Inte minst från de avdelningar där detta är sällsynt.

Managers upplever att visa uppskattning är något de gör regelbundet, även om det finns en medvetenhet om att det kan göras ännu mer. Det finns en kravbild hos en del managers som innebär att säljaren måste komma upp i en viss nivå i sina prestationer för att insatsen inte längre bara ska räknas som ens skyldighet, utan faktiskt är värd att berömma. När det gäller managers relationer till överordnade så upplevs det som sällsynt att de får uppskattning och bekräftelse för sina prestationer. ”*Man kan säga som så att om vi inte hör någonting så går det väldigt bra. Det är väldigt sällan att någon kommer ner och säger att du gör ett bra jobb eller någonting*”, berättar en av företagets managers. Det finns en önskan om att få mer bekräftelse för arbetet som läggs ner för att driva de olika avdelningarna på företaget.

Utvecklingsmöjligheter. Säljarna på Bilbolaget känner att det finns möjlighet till personlig utveckling. Variationen i arbetet med försäljning nämns som en bidragande faktor. ”*Ingen dag är den andra lik på denna position så man utvecklas, man sätts i olika fall, inget fall är det andra likt. Man stimuleras och man lär sig varje dag*”, förklarar en av säljarna. Även managers upplever att de får möjlighet att utvecklas både personligen och professionellt i sitt arbete. Ledningen och generalagenterna, det vill säga de olika bilmärkena, kräver att anställda går grundläggande utbildningar i försäljning för att bli certifierade säljare. När Bilbolaget tar in nya produkter kräver dessa också specifik utbildning. Det erbjuds även frivillig utbildning i syfte att öka kompetensen på företaget. Möjligheten till personlig utveckling är något som både säljare och managers anser vara motiverande. En säljare

upplever det som en sorts bekräftelse från företaget och uttrycker sig: ”*det är ju en investering i mig och då förmodar jag att de vill ha kvar mig eftersom de lägger pengarna.*” Flera managers menar att den personliga utvecklingen är nödvändig för att de ska vilja arbeta på företaget.

Identifiering. I undersökningens samtliga intervjuer uppger respondenterna att de på ett eller annat sätt känner att de kan identifiera sig med organisationen. De respondenter som kategoriserats som säljare talar om en identifiering och en stolthet till det varumärke som de representerar. En av respondenterna nämner att märkesassociationen ”*blir en identifiering med bolaget indirekt. Man måste ju först identifiera sig med produkten, prova produkten, och ställa sig frågan: Kan jag arbeta med produkten? För att man också ska kunna identifiera sig med Bilbolaget som bolag. För det är ju faktiskt (bilmärket) Bilbolaget står för. Så identifieringen ligger ju helt enkelt i flera olika bitar*”. Denna uppfattning tycks även delas av resten av säljarna. Hos respondenterna som representerar managers tenderar identifieringen att höra nära ihop med företaget och dess värderingar och visioner. Detta tycks vara väldigt viktig för samtliga managers för att kunna representera företaget med stolthet. Denna identifiering uttrycks bidra till att undersökningens managers känner sig som en del av organisationen. En respondent belyser detta tydligt genom kommentaren ”*Jag är viktig för dem, men de är också viktiga för mig.*”

På frågan om hur respondenterna skulle beskriva Bilbolagets identitet används säljarna ord så som trygghet, resultatriktning, stabilitet, lojalitet samt ett starkt känt varumärke. Trygghet verkar vara en gemensam uppfattning om företaget och har sin grund i både produktutbudet men också i bolagets långa historia. Företaget upplevs som en säker arbetsplats som har funnits länge i branschen och vet vad de håller på med. Samtidigt poängteras att det kan finnas en fara med att leva på gamla meriter och att förändring och

modernisering är av största vikt. Även företagets managers delar säljarnas syn på företaget som ett tryggt bolag, men även andra faktorer ges utrymme. Egenskaper såsom kvalitet, hög kompetens, ärlighet och kundfokus tas upp. Samtidigt nämner flera respondenter att organisationen ibland präglas av ett motstånd mot förändring och ett ”gammalt tänk” som sänker förändringstakten. Även detta är något som identifierar företaget, och inte alltid något som respondenterna uppger sig kunna identifiera sig med.

I dagsläget ansåg respondenterna att det fanns stora klyftor mellan företagets avdelningar som bidrar till att identifieringen med Bilbolaget blir svårare. En av respondenterna uppger att dessa klyftor även skadar kommunikationen mellan avdelningarna vilket resulterar i att viktig information ibland går förlorad.

Respondenterna hade svårt att svara på om identifiering i sig var en faktor som ledde till ökad motivation eller inte.

ANALYS

Yttre Motivation

Monetära belöningar. Studiens resultat visar på att monetära belöningar bidrar en stor del till de anställdas motivation. Samtliga respondenter belyser vikten av att få en skälig ersättning för sitt arbete. Säljarna ser den ekonomiska ersättningen som en pådrivande faktor i deras dagliga arbete. Prestationsbaserat lönesystem anses lämpligt med hänsyn till yrkesrollen som säljare, men kan samtidigt upplevas som pressande. Företagets managers uppger däremot att den monetära belöningen inte är någon primär motivationsfaktor, utan faktorer som är relaterade till arbetsprestationen i sig påverkar mer. Detta stämmer överens med den bild som företagets vd förmedlar. Resultatet visar också på att det verkar finnas en skillnad i hur säljare och managers motiveras av monetära belöningar. Denna skillnad skulle kunna bero på olikheterna i de två respondentgruppernas arbetsuppgifter. Försäljningsvolymen, till vilken den ekonomiska belöningen är kopplad, utgör en större del av kravbilden för en säljare än en manager på företaget.

Även om inte monetära belöningar är den främsta motivationsfaktorn, står det dock klart att faktorn har en motivationsfrämjande effekt på samtliga respondenter. Detta resultat ligger i linje med agentteorins antaganden om motivation och prestation (Eisenhardt, 1989). Att det prestationsbaserade lönesystemet kan vara psykologiskt betungande för den anställde styrker den riskproblematik som agentteorin tidigare har kritiserats för. Det bör dock observeras att ingen av respondenterna uppgav monetära belöningar som den uteslutande motiverande faktorn, och flertalet respondenter ansåg inte den ekonomiska ersättningen vara den främsta bidragande orsaken till deras arbetsmotivation.

Möjlighet till avancemang inom företaget. Mellan studiens respondenter återfinns ett varierande intresse för att avancera inom företaget. I dagsläget uppgav respondenterna att det fanns begränsade möjligheter till att nå högre nivåer inom företaget. Detta berodde främst på företagets storlek och att intressanta positioner redan var tillsatta. Om det i framtiden öppnades upp befodringsmöjligheter uppgav de intresserade respondenterna att möjligheten till detta hade kunnat fungera som en positiv motiverande faktor.

Då befodringsmöjligheterna inom företaget var begränsade återfanns ett stort intresse för att få ett utökat ansvarsområde i den befintliga yrkesrollen. Detta ansågs av respondenterna vara jämförbart med avancemang inom företaget. Denna drivkraft har visat sig ha en mer positiv motivationsförmåga för företagets managers än säljare. Detta skulle kunna bero på att managers upplever en större möjlighet att kunna få bredda sina arbetsuppgifter. Att det i dagslägen upplevs finnas en begränsning för avancemang kan därmed tänkas kunna ha en hämmande effekt för denna motivationsfaktor.

Detta resultat ligger i linje med den teori som tidigare presenterat (Herzberg, Mausner & Snydeman, 1993). Möjligheten till avancemang uppges leda till ökad motivation hos företagets anställda. Dock visar studiens resultat att denna faktor verkar vara starkt beroende av hur de anställda bedömer sannolikheten att avancemang kan ske. Detta tolkas ur att den yrkesroll där möjlighet till avancemang är mindre verkar motivationsfaktorn vara svagare. Motsatsen kan ses för studiens andra yrkesgrupp där möjligheterna är mer realistiska. Möjligheten till avancemang verkar därför vara olika mycket motiverande beroende på företagets och de anställdas individuella förutsättningar.

Inre Motivation

Relationer på arbetsplatsen. Samtliga respondenter uppger att de värderar god gemenskap på arbetsplatsen högt, och att sådant är fallet på Bilbolaget. Under intervjuerna uppger både säljare och managers att goda relationer på arbetsplatsen är något som har en positiv inverkan på deras motivationsnivå. Flera poängterar också att det är en avgörande faktor för att vilja arbeta på företaget. Detta styrker det resonemang som framförs i Teori Z (Ouchi, 1981) om att relationer på arbetsplatsen är en faktor som bidrar till anställdas motivation.

Samtidigt framkommer det att den höga konkurrensen i försäljningsyrket leder till att företaget inte alltid upplevs som en homogen grupp. Något som även bidrar till detta är att merparten av respondenterna upplever stora klyftor mellan företagets försäljningsavdelning och verkstad. Det finns även en tendens till att gemenskapen blir märkesbunden, efter vilket bilmärke den anställda arbetar under. En ökad integrering mellan företagets avdelningar skulle därmed kunna tänkas påverka samtliga anställdas motivation positivt.

Förtroende. I undersökningen uppger säljarna att de upplever ett förtroende för sin närmsta chef, men att det inte direkt finns något upplevt förtroende från företagets ledning. Vdn:s synvinkel bekräftar att det kan finnas kommunikations- och förtroendebriter mellan ledning och anställda. De respondenter som är managers upplever däremot att det finns ömsesidig tillit mellan de själva, anställda och ledningen. Förtroende kunde härledas till deras arbetsposition och det ansvar positionen innebar. Förtroende anses också närmast kopplat till deltagande i beslutsprocesser då medbestämmande ansågs vara ett tecken på förtroende.

Precis som Teori Z (Ouchi, 1981) hävdar verkar det som att faktorn förtroende är en motivationsfrämjande faktor. Samtliga respondenter uppger att förtroende är en mycket viktigt parameter för deras motivation. I resultatet framkommer även att bristen på förtroende

hos säljarna istället lett till ett missnöje.

Deltagande i beslutsprocesser. Bilbolagets Vd berättar att Bilbolaget försöker lägga vikt vid att öka delaktigheten och medbestämmandet hos de anställda, i syfte att de ska känna att de får vara med och påverka sin egen framtid.

Trots detta finns det en gemensam uppfattning hos säljarna att det är svårt att få vara med och påverka beslut som fattas högre upp i företaget. Det finns en god kommunikation med närmaste manager, och säljaren bjuds in att framföra sina åsikter och idéer till denne. Det upplevs dock som att det nästan alltid stannar där och att säljarnas inflytande på organisationen i stort därför är litet. Säljarna visar även ett missnöje med att beslut som leder till förändringar är ytterst ovanliga och att företaget därför ofta fastnar i gamla mönster.

Managers upplever däremot att de ges möjlighet att delta när beslut ska fattas. De har relativt stor frihet att fatta beslut om hur arbetet i den egna avdelningen ska utföras. Samtliga managers som intervjuats sitter även med i ledningsgruppen och får därför på ett naturligt sätt sin röst hörd högre upp i företaget. Managers upplever möjligheten att påverka de beslut som fattas i företaget som en betydande motivationsfaktor. Säljarna anser att deltagande i beslutsprocesser är något som hade ökat deras motivationsnivå. Situationen i dagsläget gör istället att den uteblivna påverkan på beslutsfattandet leder till missnöje och negativ effekt på säljarnas motivation.

Denna motivationsfaktor, utvecklad i Teori Z (1981), visar sig således ha en märkbar effekt på de anställda. Det kan även observeras att säljarna har en uppfattning om att deras motivation skulle kunna stärkas vid ett ökat deltagande i beslutsprocesser.

Företagskultur. Den finns en gemensam uppfattning om att arbetsklimatet och stämningen på företaget är bra. Båda respondentgrupperna påpekar att gemenskapen och företagskulturen skulle gynnas av att företagets försäljningsavdelning och verkstad var mer integrerade. Säljarna verkar generellt uppfatta uppdelningen som ett större problem än managers. Detta skulle kunna bero på att företagets managers arbetsuppgifter tillåter dem ha en större översikt över företaget som helhet. Alla respondenter i undersökningen uppger att de uppskattar gemensamma aktiviteter och att de tycker att dessa stärker företagskulturen.

När respondenterna ombads beskriva en typisk anställd på företaget stämde säljarnas och managers beskrivning väl ihop. Detta skulle kunna tolkas som ett tecken på en gemensam syn på företaget och således en integrerad företagskultur. Det rådde dock delade meningar om hur väl de anställda faktiskt stämde in på dessa beskrivningar.

Samtliga respondenter uppgav att de kände sig stolta över sin arbetsplats. I resultatet kan dock en viss skillnad ses mellan respondentgrupperna. Managers tendera att mer koppla sin stolthet till själva företaget och dess värderingar, medan säljare kopplar mycket av sin stolthet till företagets produkter och sina uppnådda resultat.

Respondenterna är eniga om att företaget representerar sunda värderingar. Enligt resultatet framkommer dock att managers ger en mer överensstämmande beskrivning av företagets värderingar som den gemensamma målbeskrivning som tagits fram. Detta skulle kunna vara ett tecken på att företagskulturen skulle behöva stärkas så att den genomsyrar hela organisationen.

Av resultatet framkommer att alla managers uppfattar företagskulturen som en faktor som verkar motivationsfrämjande. Detta resultat stämmer överens med argumentationen i Teori Z (Ouchi, 1981). Dock delas inte denna uppfattning av säljarna. De uppger att själva företagskulturen inte är en avgörande motivationsfaktor. De uppger dock att om avdelningarna integreras mer och gemensamma mål sätts skulle företagskulturen kunna bli en

mer motiverande faktor. Det blir tydligt att företagskultur är en viktigare motivationsfaktor för managers än säljare. Det verkar alltså finnas en koppling mellan företagskultur och motivationsnivå, men denna koppling är olika stark beroende på position i företaget.

Stimulerande arbetsuppgifter. Bilbolagets säljare tycker att kundkontakt och byggandet av relationer till kunder är den mest stimulerande arbetsuppgiften. Även managers svarade kundkontakt när denna fråga ställdes, men nämnde också uppgifter kopplade till att skapa en framgångsrik avdelning.

Säljarna upplever att utförandet av deras arbetsuppgifter är en bidragande faktor till att organisationen uppnår sina mål, men att detta enbart sker genom själva försäljningen. Här uttrycks en önskan om att få vara med och påverka hur målen ska se ut och hur man på mest effektiva sätt ska kunna uppnå dem. På så sätt tror säljarna att arbetsuppgifterna hade varit mer stimulerande. Företagets managers menar på att målstyrning och måluppföljning är en stor del av deras arbete och att det därför finns en tydlig koppling mellan deras arbetsuppgifter och att företaget uppnår sina mål. Det här sambandet är något som motiverar managers i sitt arbete. Företagets vd och ledning verkar uppmärksamma ovan nämnda skillnader mellan managers och säljare, vilket kan tänkas påverka de anställdas motivation positivt. Managers har även en större frihet i hur arbetsuppgifterna ska utföras, vilket kan antas öka känslan av stimulans och motivation.

Både säljare och managers tycker att stimulerande arbetsuppgifter är en faktor som ökar motivationen till arbete, vilket stämmer överens med den presenterade teorin från Herzberg, Mausner & Snyderman (1993). Säljarna anser dock att de motiveras mestadels av det resultat som arbetet ska leda fram till. För managers gäller den omvända ordningen i den jämförelsen. Denna skillnad kan rimligtvis bero på att det finns en striktare kontroll över hur säljarna ska utföra sitt arbete och att detta gett en känsla av begränsning som gjort att det faktiska

resultatet blir en starkare drivkraft.

Uppmärksammande. Resultatet visar att såväl säljare som managers upplever att uppmärksammande får dem att vilja prestera bättre på arbetsplatsen. Det blir därmed möjligt att göra en koppling mellan uppmärksammande som motivationsfaktor och en positiv påverkan på de anställdas motivation, vilket är i enlighet med tvåfaktorsteorin (Herzberg, Mausner & Snydeman, 1993).

Eftersom resultatet verkar följa teorin (Herzberg, Mausner & Snydeman, 1993)) kan det även antas att mer uppmärksammanden skulle kunna leda till ännu högre motivationsnivå. I studien framkom att mer uppmärksammanden efterfrågades både från säljare och managers. Detta uppmärksammande ska i första hand komma från deras närmsta chef. Det finns en gemensam åsikt om att ökat uppmärksammande skulle leda till ytterligare ökad motivation. Samtidigt kan en kommunikationsbrist relaterad till uppmärksammande identifieras mellan vd och managers. Det framkommer att managers tolkar bristen av uppmärksammande negativt, medan vd resonerar att detta snarare bör tas som ett tecken på tillit. Samtidigt poängterar vd:n att företagets kultur inte i dagsläget uppmuntrar till uppmärksammande anställda men att detta med fördel bör förändras.

Utvecklingsmöjligheter. Av resultatet kan tolkas att både säljare och managers ansåg att personliga utvecklingsmöjligheter var viktigt för deras motivation. Utvecklingsmöjligheterna ansågs bidra till motivation då de upplevdes som bekräftande och som att företaget investerade i sina anställda. Särskilt managers uppgav att möjligheten till utveckling vara avgörande för att de skulle vilja arbeta på företaget. Säljarna däremot värderade också utveckling, men inte att det i samma utsträckning ledde till ökad motivation. Den personliga utvecklingen kunde härledas till varierande arbetsuppgifter samt interna utbildningar.

Resultaten bekräftar den roll utvecklingsmöjligheter har som motivationsfrämjande i både Teori Z (Ouchi, 1981) samt i Herzbergs tvåfaktorsteori (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Utvecklingsmöjligheter verkar ha ett positivt samband med ökad motivation.

Identifiering. Studiens samtliga respondenter säger sig kunna identifiera sig med företaget. Det kunde påvisas en skillnad i hur identifieringen ser ut beroende på yrkesgrupp. Säljarna tenderar att identifiera sig mest med sitt respektive bilmärke, medan managers identifiering hörde närmare ihop med företaget och dess värderingar och visioner. När respondenterna ombads beskriva företagets identitet varierade svaren. Gemensamt för respondenterna var ordet trygghet. Det kan observeras att de anställdas svar skiljer sig från de värdeord företagets vd uppgav samt skiljer sig en del från företagets gemensamma målbeskrivning. Dock stämde managers svar mer överens med målbeskrivningen.

Samtliga angav att det var av stor vikt att kunna identifiera sig för att kunna företräda organisationen, och detta ligger i linje med det teoretiska resonemang tidigare lyfts av Simon (1976) och Tompkins & Cheney (1983). Studiens resultat kan dock inte anses stödja Simons (1976) argumentation där identifiering ansågs vara viktigt för att främja motivationen. Detta då ingen klar koppling kunde göras mellan de anställdas identifiering och motivation.

Se Schema 1 för sammanfattning av teori, empiri och analys.

Yttre motivation	Teori	Empiri	Analys
Monetära belöningar	Sviftet med monetära belöningar är främst att belöna personal för ett effektivt och väl utfört arbete. Enligt Hume (1998) är bonusion ett effektivt sätt att motivera såväl grupper som enskilda individer.	Studiens resultat visar på att monetära belöningar bidrar till en stor del av de anställdas motivation. Samtliga respondenter belyser vikten av att få en skaling ersättning för sitt arbete. Säljarna ser den ekonomiska ersättningen som en pådrivande faktor i deras dagliga arbete. Företagets managers upper däremot att den monetära belöningen inte är någon primär motivationsfaktor.	Resultatet visar att det verkar finnas en skillnad i hur säljare och managers motiveras av monetära belöningar. Även om inte monetära belöningar är den främsta motivationsfaktorn så har faktorn en motivationsfrämjande effekt på samtliga respondenter. Detta resultat ligger dels i linje med Humes (1998) påstående, men även med agent-teoris antaganden om motivation och prestation (Bisenhardt, 1989). Dock uppgav ingen av respondenterna att monetära belöningar var den uteslutande motiverande faktorn. Flerstallet respondenter ansåg heller inte att den ekonomiska ersättningen vara den främsta bidragande faktorn till deras arbetsmotivation.
Avancemang inom företaget	Befordran i form av uppflyttning av position i hierarkisk organisation kan öka den anställdes motivation, medan en nedflyttning har motsatt effekt. Ansvar handlar om till vilken grad den anställde känner kontroll över sitt eget arbete och i vilken utsträckning arbetet får utföras utan uppsikt och övervakning från överordnad (Herzberg, Mausner & Snydeman, 1993).	Studiens respondenter visade ett varierande intresse för att avancera inom företaget. Respondenterna uppgav att i dagsläget finns det begränsade möjligheter till att nå högre nivåer inom företaget. Detta berodde främst på företagets storlek och att intressanta positioner redan var tillsatta. Om det i framtiden öppnades upp beföringsmöjligheter uppgav de intresserade respondenterna att möjligheten till detta hade kunnat fungera som en positiv motiverande faktor.	Resultatet ligger i linje med Herzbergs Tvåfaktorteori (Herzberg, Mausner & Snydeman, 1993). Möjligheten till avancemang upplevs leda till ökad motivation hos företagets anställda. Dock visar studiens resultat att denna faktor verkar vara starkt beroende av hur de anställda bedömer sannolikheten att avancemang kan ske.
Linje motivation	Gemensamt beslutstagande lyfts fram som nyckelfaktorer för att skapa lojalitet och därmed även högre arbetsmotivation (Ouchi, 1981).	Managers upplever möjligheten att påverka de beslut som fattas i företaget som en betydande motivationsfaktor. Säljarna anser att deltagande i beslutsprocesser är något som hade ökat deras motivationsnivå.	Deltagande i beslutsprocesser har en märkbar effekt på de anställda. Det kan utöver detta samband även observeras att om det finns en uppfattning att den egna påverkan på beslut är liten så kan detta leda till en sänkt motivationsnivå. Resultatet är i linje med Teori Z (Ouchi, 1981).
Relationer på arbetsplatsen	Enligt Ouchi (1981) kan anbudanden göras att anställda är angelägna om att ha goda och nära relationer till sina medarbetare och chefer. Gemenskap kan således ses som motiverande.	Samtliga respondenter uppgav att de värderar god gemenskap på arbetsplatsen högt, och att sådant är fallet på Bilbolaget. Under intervjuerna uppgav både säljare och managers att goda relationer på arbetsplatsen är något som har en positiv inverkan på deras motivationsnivå. Flera poängterar också att det är en avgörande faktor för att vilja arbeta på företaget.	Resultatet styrker det resonemang som framförs i Teori Z (Ouchi, 1981) om att relationer på arbetsplatsen är en faktor som bidrar till anställdas ökade motivation. Dock upplever merparten av respondenterna stora kyffor inom företaget. En ökad integrering mellan företagets avdelningar skulle därmed kunna tänkas påverka samtliga anställdas motivation positivt.
Förtroende	Enligt Ouchi (1981) är ömsesidigt förtroende en av nyckelfaktorerna för att skapa lojalitet och därmed även högre arbetsmotivation.	I undersökningen uppgav säljarna att de upplever ett förtroende för sin närmsta chef, men att det inte direkt finns något upplevt förtroende från företagets ledning. De respondenter som är managers upplever däremot att det finns ömsesidigt tillit mellan de själva, anställda och ledningen. Förtroende kunde hanteras till deras arbetsposition och det ansvar positionen innebär.	Samtliga respondenter uppgav att förtroende är en mycket viktigt parameter för deras motivation. Precis som Teori Z (Ouchi, 1981) säger så är förtroende en motivationsfrämjande faktor. Bristen på förtroende hos säljarna har istället lett till ett missnöje och säljarna tror att ett ökat förtroende skulle höja deras motivationsnivå.
Företagskultur	Enligt Ouchi (1981) är distinkt företagskultur en av nyckelfaktorerna för att skapa lojalitet och därmed även högre arbetsmotivation.	Av resultatet framkommer att alla managers uppfattar företagskulturen som en faktor som verkar motivationsfrämjande. Denna uppfattning delas dock inte av säljarna.	Resultatet stämmer överens med argumentationen i Teori Z (Ouchi, 1981). Det verkar finnas en koppling mellan företagskultur och motivationsnivå, men denna koppling är olika stark beroende på position i företaget.
Stimulerande arbetsuppgifter	Enligt Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993) kan arbetet i sig självt vara motiverande.	Bilbolagets säljare tycker att kundkontakt och relationer till kunder är den mest stimulerande arbetsuppgiften. Även managers värderade kundkontakt, men nämnde också uppgifter kopplade till att skapa en framgångsrik avdelning. Både säljare och managers tycker att stimulerande arbetsuppgifter är en faktor som ökar motivationen till arbete.	Resultatet stämmer överens med den presenterade teorin från Herzberg, Mausner & Snydeman (1993). Säljarna anser dock att de motiveras mestadels av det resultat som arbetet ska leda fram till. För managers gäller den omvända ordningen i den jämförelsen.
Uppmärksammande	Uppmärksammande är ytterligare en motivationsfaktor och innefattar all typ av uppmärksamhet den anställda får för sitt arbete. Det kan komma från överordnade och kollegor, men också vänner och allmänheten.	Resultatet visar att såväl säljare som managers upplever att uppmärksammande får dem att vilja prestera bättre på arbetsplatsen.	Det är möjligt att se ett samband mellan uppmärksammande som motivationsfaktor och en positiv påverkan på de anställdas motivation, vilket är i enlighet med tvåfaktorteorin (Herzberg, Mausner & Snydeman, 1993).
Identifiering	Identifiering leder till en ökad sannolikhet för att den anställde motiveras att fatta beslut som ligger i organisationens intresse, även utan tillsyn från ledningen (Simon, 1976).	Samtliga respondenter angav att det var av stor vikt att kunna identifiera sig för att kunna företräda organisationen, men hade svårt att svara om identifiering i sig var motiverande eller ej.	Studiens resultat kan inte anses stödja Simons (1976) argumentation där identifiering ansågs vara viktigt för att främja motivationen. Detta då ingen klar koppling bekräftas göras mellan de anställdas identifiering och motivation.
Utvecklingsmöjligheter	Möjlighet att utvecklas är en avgörande motivationsfaktor. Detta innefattar den anställdes chans att få personlig utveckling genom till exempel vidareutbildning (Herzberg, Mausner & Snydeman, 1993).	Ur resultatet kan tolkas att både säljare och managers anser att personliga utvecklingsmöjligheter var viktigt för deras motivation. Utvecklingsmöjligheterna anses bidra till motivation då de upplevdes som bekräftande och som att företaget investerade i sina anställda.	Resultaten bekräftar den roll utvecklingsmöjligheter har som motivationsfrämjande faktor i både Teori Z (Ouchi, 1981) samt i Herzbergs tvåfaktorteori (Herzberg, Mausner & Snydeman, 1993). Utvecklingsmöjligheter verkar ha ett positivt samband med de anställdas motivation. Dock verkar den positiva effekten kunna variera beroende på yrkesgrupp.

Schema 1: Analyschema

SLUTSATS OCH DISKUSSION

Slutsats

Resultatet efter genomförd fallstudie av Bilbolaget tyder på att inre motivationsfaktorer har en stark påverkan på anställdas motivationsnivå. Denna slutsats baseras på att ett positivt samband har identifieras mellan majoriteten av det teoretiska ramverkets inre motivationsfaktorer och de anställdas motivationsnivå. De respondenter som ser positivt på sin arbetssituation kopplat till faktorerna; *Deltagande i beslutsprocesser, Relationer på arbetsplatsen, Förtroende, Företagskultur, Stimulerande arbetsuppgifter, Uppmärksammande och Utvecklingsmöjligheter* uppger också att dessa faktorer är något som ökar deras drivkraft och vilja att prestera. För de respondenter där det finns en avsaknad av, eller upplevd brist i, dessa faktorer så finns ett missnöje och en uppfattning om att en förbättring av berörda faktorer skulle leda till ökad motivation. Även yttre motivationsfaktorer i form av monetär belöning visade sig ha en påverkan på anställdas motivation. Utifrån resultatet av denna studie stämmer därmed agentteorins antaganden om hur anställda kan motiveras till ökad prestation. Samtidigt tyder resultatet av studien på att agentteorin saknar aspekter som tar hänsyn till psykologiska och sociologiska faktorer. Agentteorin skulle därför kunna breddas genom att integrera ett perspektiv som tar hänsyn till faktorer som påverkar anställdas inre motivation.

Diskussion

Hur företag kan arbeta med att öka motivationen hos sina anställda är som nämnts i inledningen en avgörande fråga för alla företag och därmed en relevant del i området Strategic Management. Resultatet av undersökningen tyder på att ledningen bör arbeta för att stärka anställdas inre motivation, snarare än att bara fokusera på monetära belöningar. Säljarna på

Bilbolaget förnekar dock inte att monetär belöning är en viktig faktor för att höja motivationsnivån. Att monetär belöning uppfattas motiverande kan antas bero på bristen på andra faktorer såsom *Deltagande i beslutsprocesser* och *Förtroende*. Genom ett ökat deltagande och ett upplevt förtroende från ledningen, hade den monetära belöningen kanske inte upplevts som lika betydelsefull för säljarna. Denna tes stärks av det faktum att managers inte upplever monetär belöning som en avgörande faktor för motivationsnivån. Istället menar managers att faktorer som *Deltagande i beslutsprocesser* och *Stimulerande arbetsuppgifter* är det som driver dem till att prestera bättre. Det hade därmed varit intressant att studera om den provisionsbaserade löneandelen för säljare hade kunnat ersättas av en större delaktighet i beslutsfattande.

Det bör beaktas att motivation är ett psykologiskt fenomen, vilket gör att det kan vara svårt att uppskatta och värdera vikten av de olika undersökta faktorerna hos respondenterna. Det finns därmed en risk att resultatet kan innehålla felaktiga tolkningar. Det finns även en risk att respondenterna inte varit objektiva och således gett vinklade svar. Detta kan leda till att respondenterna framställt sig själva eller företaget på ett icke sanningsenligt sätt.

Forskningen kring motivation är bred, vilket betyder att det finns många olika teorier som berör fenomenet motivation. Resultatet i denna undersökning är beroende av de teorier som valts ut. Det är därför möjligt att resultatet hade kunnat se annorlunda ut om det teoretiska ramverket hade förändrats.

Förslag till Vidare Forskning

Då studien genomförts på ett fallföretag kan möjligheterna att generalisera resultatet på andra företag eller andra branscher antas vara begränsade. Det skulle vara givande att göra en mer omfattande undersökning för att på så sätt få fram ett mer generaliserbart resultat. Detta

skulle kunna göras i form av en tvärsnittlig kvantitativ undersökning av flera analysobjekt. Då en tvärsnittlig studie fungerar som en replikation av sig själv blir således resultatet mer generaliserbart. Det hade även varit intressant att genomföra undersökningen i andra branscher för att se om resultaten stämmer överens. Genom föreslagen vidare forskning hade denna studies resultat eventuellt kunnat stärkas och på så sätt ge stöd för generaliserbarhet över fler branscher.

REFERENSER

Tryckta källor

- Barge, J. K., & Schlueter, D. 1988. A critical evaluation of organizational commitment and identification. *Management Communication Quarterly*, 2: 116-133.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2010. *Economics of strategy* (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Bryman, A. & Bell, E. 2011. *Business Research Methods* (3th ed.). New York: Oxford University Press Inc.
- Deci, E. L. 1971. "Effects of externally-mediated rewards on intrinsic motivation." *Journal of Personality and Social Psychology*, 18: 105-115.
- Deci, E. L. 1975. *Intrinsic motivation*. New York and London, Plenum Press.
- Deci, E. L. and R. M. Ryan 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, Plenum Press.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1): 57-74
- Frey, B. S. 1992. Tertium datur: Pricing, regulating and intrinsic motivation. *Kyklos* 45(2): 161.
- Frey, B. S. 1993. Motivation as a limit to pricing. *Journal of Economic Psychology*, 14(4): 635.
- Gottschalg, O. & Zollo, M. 2006. *Motivation and the Theory of the Firm*. Groupe HEC.
- Herzberg, F. 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1): 53-62

- Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch Snyderman, B. 1993. *The motivation to work*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publisher.
- Hume D. A. 1998. *Reward Management*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Kohn, A. 1993. Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71(5): 54-63.
- Kovach, K. A. 1987. What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers. *Business Horizons*, 30(5): 58-65
- Lepper, M. R. & D. Greene. 1975. Turning play into work: Effects of adult Surveillance and Extrinsic Rewards on Children's Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31: 479-486.
- Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4): 370-396.
- Ouchi, W. G. 1981. *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass: Addison-Wesley
- Samuelsson L. A. 2004. *Controllerhandboken* (8:e upplagan). Lidingö: Industrilitteratur.
- Simon, H. A. 1976. *Administrative behavior* (3rd ed.). New York: Free Press
- Tompkins, P. K., & Cheney, G. 1983. *Account analysis of organizations: Decision-making and identification*. In L. Putnam & M. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: An interpretive approach*: 123-146. Beverly Hills, CA: Sage.
- Yin, R. K. 2006. *Fallstudier: Design och Genomförande*. Malmö: Liber.

Elektroniska källor

Arbetsförmedlingen. 2017. <<https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssokande/Yrke-och-framtid/Yrken-A-O/12.78280711d502730c1800072.html?url=1119789672%2FYrken%2FYrkesBeskrivning.aspx%3FiYrkeId%3D37&sv.url=12.78280711d502730c1800072>>. Hämtad 23 april 2017.

Bilaga 1

Intervjuguide

Övergripande

Vilken är din roll på Bilbolaget?

Vad har du för arbetsuppgifter på Bilbolaget?

Hur länge har du arbetat på Bilbolaget? Samma yrkesroll sedan anställningen?

Vad fick dig att vilja arbeta på just Bilbolaget?

Relationer på arbetsplats

Hur skulle du beskriva din relation till dina arbetskolligor? Finns det någon uttalad gemenskap?

Hur ser kommunikationen ut mellan medarbetare och chef? Mejl? Personliga möten?

Informellt?

Upplever du att gemenskapen/relationen till dina arbetskolligor är något som får dig att vilja prestera bättre?

Förtroende

Hur skulle du beskriva förtroendet till dina chefer samt till dina medarbetare?

Upplever du att du lyssnar på dina medarbetares åsikter och idéer?

Känner du att företaget litar på din kompetens? Ge ett exempel på när du fått använda din egen kunskap för att lösa en situation.

Anser du att ditt välmående prioriteras och ligger i organisationens intresse? Ge exempel på situationer där du känner att ditt välmående prioriteras.

Hur tänker du kring organisationens mål? Är det viktigt för dig att det går bra för

organisationen?

Påverkas du av organisationens prestationer? Upplever du att organisationens misslyckande även är ditt misslyckande? Berätta gärna genom ett exempel.

Upplever du att tilliten/lojaliteten mellan dig och företaget får dig att vilja prestera bättre?

Deltagande i beslutsprocesser

Hur upplever du att organisationen ställer sig till initiativtagande och risktagande? Beskriv en situation.

Känner du att du får vara med och påverka i organisationen? På vilket sätt?

Upplever du att organisationen arbetar för att göra allas röster hörda? Hur?

Upplever du att deltagandet i beslutsprocesser får dig att vilja prestera bättre?

Företagskultur

Hur ser arbetsmiljön ut på Bilbolaget? Hur är arbetsklimatet?

Har Bilbolaget några gemensamma traditioner/aktiviteter? Är dessa planerade av ledning eller på anställdas initiativ?

Finns det några oskrivna regler? Om ja, beskriv några av dessa.

Vad kännetecknar den typiska medarbetaren? Vad förväntas av en anställd på Bilbolaget?

Känner du stolthet över att vara en del av Bilbolaget?

Om ja, varför? Hur uttrycker sig detta?

Vilka ord skulle du använda för att beskriva företagets värderingar? Kan du identifiera dig med dessa? Finner du det viktigt att dina värderingar stämmer överens med organisationens värderingar?

Upplever du att företagskulturen är något som får dig att vilja prestera bättre?

Stimulerande arbetsuppgifter

Vilka arbetsuppgifter finner du mest stimulerande och varför?

Hur upplever du att dina arbetsuppgifter är med och bidrar till att organisationens mål uppfylls?

Motiveras du av arbetsuppgifterna i sig eller endast resultatet som de ska leda fram till?

Hur upplever du att organisationen arbetar för att dina arbetsuppgifter ska vara stimulerande för dig?

Får du vara med och påverka dina arbetsuppgifter? Om ja, berätta hur.

Uppllever du att en framgångsrik prestation från din sida kommer till ett utfall som tar dig närmare eller får dig att uppnå ditt personliga mål? På vilket sätt?

Uppllever du att stimulerande arbetsuppgifter får dig att vilja prestera bättre?

Uppmärksammande

Känner du att du får uppskattning från din chef/manager när du gjort en bra prestation? Hur kan denna uppskattning se ut?

Uppmärksammar du dina medarbetare när de presterat bra? Om ja, ge exempel på hur.

Får du en ekonomisk belöning för goda resultat, och i vilken utsträckning är det i sådant fall denna som motiverar dig till full ansträngning?

Uppllever du att uppmärksammande är något som får dig att vilja prestera bättre?

Ansvar

Har du möjlighet att fatta beslut om hur dina arbetsuppgifter ska utföras?

Vilka delar av ditt arbete har du fullt eget ansvar för?

Uppllever du det egna ansvaret som motiverande eller betungande och skulle du vilja ha ett utökat ansvarsområde?

Hur ställer sig organisationen till övertidsarbete? Är detta något frivilligt? Förväntas det av en att stanna?

Utvecklingsmöjligheter

Hur upplever du att organisationen ger dig möjligheter att utvecklas både personligen och professionellt? Är detta något som värderas av företaget? Är detta en viktig aspekt för dig? Har du möjlighet till intern utbildning för att utveckla din kompetens i nuvarande yrkesroll? Vidareutbildning, kompetensutveckling osv.

Vad är dina personliga mål i arbetet? Överensstämmer dessa med organisationens mål?

Upplever du att det finns en möjlighet att avancera inom företaget och vet du vad som krävs för detta? Är detta viktigt för dig?

Upplever du att utvecklingsmöjligheterna är något som får dig att vilja prestera bättre?

Identifiering

Upplever du att du identifierar dig med Bilbolaget? Om ja, varför? Om nej, varför inte?

Hur skulle du beskriva Bilbolagets identitet? Ge exempel på tre egenskaper som du tycker genomsyrar organisationen och som du kan identifiera dig med.

Hur viktigt är det för dig att kunna identifiera dig med organisationen?

Avslutning

Vad ger dig mest motivation i ditt arbete?

Finns det något som du saknar i Bilbolaget som skulle kunna öka din motivation?