



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19 HT 2017

Examensarbete i Strategic Management VT17

Påverkar anställningsformen motivationen hos en anställd?

En fallstudie av IKEA och deras arbete med motivation

Författare:

Gustav Reingsdahl

Karl Sjöström

Jesper Brantvik

Arian Gashi

Handledare:

Devrim Göktepe-Hultén

SAMMANFATTNING

Titel: Påverkar anställningsformen motivationen hos en anställd? *En fallstudie av IKEA och deras arbete med motivation.*

Seminariedatum: 2018-01-11

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

Författare: Gustav Reingsdahl, Karl Sjöström, Jesper Brantvik, Arian Gashi,

Handledare: Devrim Göktepe-Hultén

Nyckelord: Motivation, Anställningsformer, Anställningskontrakt, HRM

Syfte: Studiens syfte är att undersöka hur ett större privat företags motivationsarbete uppfattas av dess anställda samt om de anställdas motivation kan bero på antal arbetade timmar. Det finns begränsningar inom tidigare forskning kring anställningsformens påverkan på motivation och vi ämnar därav bidra med ny kunskap på detta område.

Metod: Med en abduktiv ansats genomfördes fallstudien genom en exploratorisk sekventiell design med en kvalitativ och en kvantitativ del med IKEA som fallföretag. Data samlades in via semistrukturerade intervjuer med chefer på företaget samt en enkätundersökning hos de anställda. Data analyserades dels via kodning och dels via statistisk undersökning av enkäten utformad efter en Likertskala.

Teoretiskt perspektiv: Studiens utgångspunkt är nyckelmotivatorerna Möjlighet till personlig utveckling, Operationell utveckling, Uppdragsförverkligande och Pengar framlagt av Tampoe (1993). Vidare har kontraktsteori beskrivits för att skapa förståelse kring kontrakt och anställningsförhållanden vilka kan relateras till agent-principalteorin.

Empiri: Djupintervjuerna visade på att kundrelationsavdelningen arbetar för att främja och motivera sina medarbetare enligt cheferna, där man dock såg problem i att nå ut till anställda som arbetar färre timmar. Enkäten visade på hur väl motivationsfaktorerna uppfattades samt om skillnad fanns mellan de som arbetade färre respektive fler timmar.

Slutsats: Studien visar en kontinuitet där de motivationsåtaganden som IKEA tar även uppfattas och påverkar de anställda. Vidare visar studien inte på något samband mellan motivation och antalet arbetade timmar, istället pekar studien mot att motivation är opåverkat av antal arbetade timmar.

SUMMARY

Title: Does the form of employment affect the motivation of an employee? A case study of IKEA and their work with motivation.

Seminar date: 2018-01-11

Course: Strategic Management, FEKH19, Bachelor Degree Project, Undergraduate Level

Authors: Gustav Reingsdahl, Karl Sjöström, Jesper Brantvik, Arian Gashi,

Advisor: Devrim Göktepe-Hultén

Key words: Motivation, Form of Employment, Employment Contracts, HRM

Purpose: To investigate how a private company works to motivate its employees and how the employees perceive this effort and if differences in motivation is dependent on the number of hours worked.

Methodology: Through an abductive approach this study takes on an exploratory sequential design with both a qualitative part and a quantitative part. Data was collected through semi-structured interviews as well as a survey. Data was analyzed through category coding as well as a statistic investigation of the survey.

Theoretical perspectives: The starting point of the study is the key motivators Personal development, Operational independence, Task completion and Money by Tampoe (1993). Furthermore, contract theory has been described to create an understanding around contracts and form of employment which can be related to the agent principal theorem.

Empirical foundation: The interviews showed that the department put effort into motivating its employees. The survey then showed how well these key motivators was perceived by the employees and if there was any difference in motivation between the employees who worked more hours than the once who worked less.

Conclusions: The study shows that the motivational efforts that IKEA makes is perceived by the employees. However, the study does not show any relationship between motivation and number of hours worked, instead it points towards that motivation is unaffected by number of hours worked.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

KAPITEL 1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	3
1.3 Syfte och frågeställning	4
1.4 Avgränsningar	4
KAPITEL 2. TEORI	6
2.1 Motivation som Begrepp	6
2.2 Motivation och dess Teorier	7
2.3 Tampoes Nyckelmotivatorer	10
2.4 Kontraktsteori	11
KAPITEL 3. METOD	12
3.1 Tillvägagångssätt	12
3.2 Forskningsdesign	12
3.2.1 Kritik mot att använda sig av mixad forskningsdesign.	13
3.2.2 Kritik mot den teoretiska referensramen	14
3.3 Urval	14
3.3.1 Val av fallföretag	14
3.3.2 Respondenter	15
3.4 Teoretisk Datainsamling	16
3.5 Kvalitativ Datainsamling	17
3.6 Kvantitativ Datainsamling	18
3.6.1 Enkätundersökning	19
3.6.4 Bortfall	19
3.7 Variabler för att Mäta Motivation	20
3.8 Kvalitativ Dataanalys	20
3.9 Kvantitativ Dataanalys	20

3.10 Studiens Validitet och Reliabilitet.....	22
4. EMPIRI	24
4.1 IKEA:s Arbetssätt och Anda	24
4.2 Djupintervjuer	24
4.2.1 Anställdas utveckling	25
4.2.2 Agera och ta egna beslut	26
4.2.3 Delaktighet och idéskapande.....	27
4.2.4 Monetär belöning	28
4.2.5 Övriga teman	29
4.2 Enkätundersökning.....	30
4.2.1 Enkätundersökningen	30
4.2.2 Tampoes Nyckelmotivatorer	32
5. ANALYS.....	36
5.1 Personlig Utveckling	36
5.2 Operationell Självständighet	38
5.3 Uppdragsförverkligande.....	39
5.4 Pengar.....	41
6. DISKUSSION	43
7. SLUTSATS	44
REFERENSER.....	46
Artiklar	46
Böcker	49
Elektroniska Källor	51
Muntliga Källor.....	52
BILAGOR	53
Bilaga A: Enkätundersökning	53

KAPITEL 1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

“Train people well enough so they can leave, treat them well enough so they don't want to” – Richard Branson (2014).

Ett återkommande fokus som fångats av både företagsledare och akademiker är hur ett företag motiverar sina anställda samt hur detta påverkar företagets ekonomiska situation på längre sikt (Arthur, 1994; Huselid, 1995). Det finns många studier och undersökningar som rör området motivation vilka tar an flertalet olika perspektiv (Sekhar, Patwardhan & Singh, 2013). Det finns de som menar att anställda är ett företags viktigaste resurser och att företag aktivt bör arbeta med att förvalta dessa (Gherman, Brad & Dincun, 2016; Fulmer & Polyhart, 2014). Det finns även de som menar att det går att optimera arbetsmotivationen genom att strukturera den sociala miljön utefter individers välmående och prestation (Ryan, 1995). I en empirisk studie påvisar även Riley, Michael & Mahoney (2017) att investeringar i humankapital i form av träning och utbildning kan bistå företaget med en konkurrenskraftig fördel vilket enligt Barney (2000) i längden kan leda till en hållbar konkurrensfördel om den är företagsspecifik och svår att imitera av konkurrenter. Till skillnad från detta visar det sig betydligt svårare att hitta motsatta perspektiv där anställda inte värderas som den viktigaste tillgången utan både näringsliv och akademi verkar vara överens om de anställdas vikt i företaget. I dagens företagsmiljö kan man då i enlighet med Chen, Chang & Yeh (2013) konstatera att medarbetares prestation och humankapital är avgörande för ett företags överlevnad och konkurrenskraftighet. Det blir således avgörande för ett företag att kunna tillgodose anställdas mål och värderingar relaterade till den karriär de strävar efter (Chen et al, 2013). Det finns olika definitioner av arbetsmotivation, men Näswall, Hellgren & Sverke (2008) menar att det är en kombination av arbetsglädje, engagemang och prestationsförmåga.

Att förvalta och behålla sin personal samt få dem att prestera bättre och mer effektivt genom att skapa engagemang och lojalitet blir extra viktigt om ett företag vill överleva och vara konkurrenskraftigt på längre sikt (Leatherbarrow & Fletcher, 2014). Detta ringar in ett område som kallas Human Resource Management (HRM) vilket syftar till att strategiskt jobba med humankapital inom ett företag genom rekrytering, utvecklingsmöjligheter, ekonomisk ersättning och motivation (Pinnington & Edwards, 2000). I stort verkar akademien och näringslivet även här vara överens om att aktivt arbete med HRM är proaktivt, innovativt och

främjar företagets konkurrenskraft på lång sikt (Bratton & Gold, 2007). Hart (1993) menar däremot att HRM är amoraliskt samt att personalansvariga har förlorat sin ställning till oberoende professionellt ställningstagande. Detta då HRM teorin tar en chefs närmande istället för ett professionellt förhållningssätt vilket endast leder till reaktiva svar på situationer. Torrington (1993) anser dock att Hart förbisett svårigheten av problem vid hantering av anställning och individuella chefers maktlöshet.

För att ett företag och dess kultur ska kunna ha denna effekten på sina anställda krävs det att företaget tar vara på sina anställda samt jobbar med belöningar (Bruzelius & Skärvad, 2011). Detta kan sägas överensstämma med behovshierarkin framlagd av Maslow, där de två nedre stegen innefattar kroppsliga behov och trygghet. Dessa nedre behov spänner över mat, sömn, trygghet och pengar. Medan de två övre, uppskattning och självförverkligande handlar om mål och intressen som individer har (Maslow, 1943).

I mindre entreprenöriella företag menar Morris & Kuratko (2002) i en modell om motivation hos anställda inom entreprenöriella sektorn att motivation kommer av förväntningar att den nedlagda ansträngningen på de entreprenöriella aktiviteterna kommer leda till positiv utvärdering och relaterade belöningar vilka kan ses som självförverkligande. Man ser då att anställda i mindre entreprenöriella företag har lättare att identifiera sig med företagets mission. Större företag står däremot inför utmaningen att få anställda och team bakom de för organisationen gemensamma mål samt att få anställda att känna sig motiverade att prestera på så sätt som objektivt är bäst för organisationen (Hitchcock & Stavros, 2017). Dessa problem blir relevanta i större företag då det blir svårare för medarbetare att känna att de påverkar och se sin egen påverkan i ett större och mer komplext system.

Att strategiskt arbeta med HR frågor är ett område som blivit allt viktigare hos företag på en strategisk nivå vilket kallas Strategic Human Resource Management (SHRM). Essensen här är att strategin styr den HR-praxis som bör utnyttjas där bättre kongruens mellan strategi och HR-praxis bidrar till bättre företagsprestation samt finansiellt resultat (Jackson & Schuler, 1995). En studie fokuserad på motivation av Tampoe (1993) resulterar i en beskrivning av fyra nyckelmotivatorer vilka baserades på viktiga karakteristiska för vad den undersökta gruppen ansåg viktigt relaterat till arbete och motivation. Teorin som låg till grund för Tampoes (1993) studie var allmänt erkända perspektiv på motivationsteorier vilka spannar över Maslow (1987), Herzberg (1966), McGregor (1960), Porter & Lawler (1968) samt Vroom (1964).

Relationen som en arbetare har till sitt företag kan påverka inställning och motivation relaterat till det arbete som ska utföras (Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005). Relationen mellan ett företag och den anställda kan ses från många olika perspektiv, men ett tydligt, direkt och rättsligt förhållande är det kontraktsmässiga förhållandet (Martimort, 2008). Det vill säga huruvida den anställda jobbar heltid, deltid, är visstidsanställd, tillsvidareanställd eller anställd via ett bemanningsföretag.

I ett senare arbete av Grund & Thommes (2017) undersöks hur kontraktsformer kan påverka anställdas motivation inom den offentliga sektorn. De ställer sig frågan om deltidskontrakt påverkar anställda annorlunda i jämförelse mot heltidskontrakt, tar anställda del av samma information och känner anställda sig lika delaktiga. Till grund för undersökningen av Grund & Thommes (2017) ligger variablerna ”att finnas där för andra” samt att vara ”politiskt och socialt involverad i arbetsplatsen”. Svårigheten med att använda kontrakt som uttömmande instrument för att kontrollera relationer tas upp av Grossman, Hart och Moore (1990) vilka menar att det i praktiken är omöjligt att skapa kompletta kontrakt då man inte kan specificera samtliga möjliga tillstånd i en relation. Zeytinoglu, Chowhan, Cooke & Mann (2017) visar i en studie att strategier riktade mot att använda deltidsanställda minskar produktivitet och lönsamhet relaterat till att använda sig av heltidsanställda.

1.2 Problematisering

Motivation visar sig vara av högsta vikt för företag då det anses ha en direkt påverkan på det ekonomiska resultatet på både kort och lång sikt. Både akademien och näringslivet verkar även vara överens om att strategiskt HR-arbete för att motivera anställda gynnar företaget i längden, där det är viktigt att tydligt knyta an det man kommunicerar med det man uppfattar i organisationen och att samtliga led har liknande uppfattningar. Det finns även de som menar att strategiska HR åtgärder kan leda till hållbara konkurrensfördelar. Vidare ses även vikten av att knyta an HR strategier till företagets strategi över lag.

I en nyligen utförd undersökning visar Grund & Thommes (2017) hur olika anställningskontrakt påverkar motivationen hos anställda inom den offentliga sektorn. Detta öppnar vägen till att se kontraktspåverkan på motivation samt i längden potential för hur företag bör ställa sig till olika kontrakt ur ett arbetsmotivationsperspektiv. Då det inte finns så mycket forskning inom detta område som är riktad mot privat sektor uppkommer frågan kring hur olika kontraktsformer påverkar anställdas motivation i större privata företag.

Denna studie kommer således ta en utgångspunkt i det som akademien och industrin klarlägger om att motivation har en direkt påverkan på ekonomiskt resultat. Även att företag aktivt bör jobba med att motivera anställda samt koppla samman HR-praxis med företagsstrategi. För att inte uppfinna hjulet igen tar denna studie avstamp i Tampoes studie och de fyra nyckelmotivatorerna som definieras där. Detta då Tampoes studie anses hålla hög kvalitet, bygger på generella och vedertagna teorier inom området samt definierar fyra tydliga områden inom vilka motivation kan mätas och undersökas.

IKEA arbetar mycket med sina värderingar samt jobbar redan initialt i arbetsprocessen med att försöka anställa arbetare som följer samt identifierar sig med dessa värderingar. Företaget är världsledande inom detaljhandel och heminredning samt har en stark företagskultur. Av denna anledning ansågs IKEA som ett passande och intressant företag för att se motivationen hos olika grupper, där grupperna baseras på anställningsform. Samt undersöka hur väl IKEA:s strategiska HR arbete når till samt uppfattas av de anställda. I studien identifieras två grupper vilka studien tenderar undersöka om en skillnad i motivation åligger. Den ena gruppen som ovarsamt kan namnges "deltidsanställda" definieras av; färre än 80 timmars arbete i månaden på företaget (senare kallade grupp A). Den andra gruppen vilken ovarsamt kan namnges "heltidsanställda" definieras av; mer än 80 timmars arbete i månaden på företaget (senare kallad grupp B). Således är det viktigt att förstå att det är antal arbetade timmar som skiljer grupperna åt och inte kontraktsformen som en viss anställd har.

1.3 Syfte och frågeställning

Denna uppsats ämnar undersöka hur ett större privat företag arbetar med motivation på ett strategiskt plan samt hur detta uppfattas av anställda. Huvudfokus blir där i att undersöka hur anställningsformer påverkar motivationen hos två identifierade grupper: deltidsanställda och heltidsanställda.

Vidare har denna uppsats som mål att lyfta och öka intresset för vidare forskning kring hur anställningsformer påverkar anställdas motivation.

Hur påverkar anställningsformen motivationen hos medarbetare på IKEA?

1.4 Avgränsningar

I denna uppsats har vi valt att avgränsa undersökningen till ett privat fallföretag inom detaljhandeln, IKEA. Anledningen till detta är framförallt att den omfattningsbegränsning studien har samt att vi ansåg det rimligare att undersöka ett företag ordentligt istället för flera

företag och då göra färre undersökningar per företag. Vidare ämnar studien endast utföras på en avdelning hos fallföretaget och denna avdelning har valts till Kundrelation (KR). KR avdelningen utgör i sin tur en begränsning i studien då den idag består av 47 anställda, en funktions chef, två avdelningschefer, tre gruppchefer, en specialist samt 40 medarbetare. Denna avdelning anses representativ för företaget då det är denna avdelning som har en direkt kontakt med kunderna samt att ungefär hälften av de anställda arbetar mindre än 80 timmar och hälften mer än 80 timmar.

Vidare avgränsar vi oss även teoretiskt då vi låter fokus falla på Tamposes fyra nyckelfaktorer för motivation. Det är denna teoretiska ram som vi i huvudsak valt att forma studien efter.

KAPITEL 2. TEORI

Redan innan ett företag anställer någon så skapas en relation mellan individen och det anställande företaget. När en individ ansöker om en utannonserad tjänst tas första steget i denna relation, som sedan utvecklas ju längre tiden går. Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer (2010) benämner denna relation som agent-principalteorin. I ett sådant här förhållande anställer principalen (arbetsgivaren) en agent (arbetstagare) med uppgift att handla i principalens intresse. För att motivera agenten att maximera sin prestation ges agenten lön för sitt arbete. Principalen vill i denna relation ha en så stor skillnad som möjligt mellan utbetalningen i form av lön kontra den *payoff* som agenten bidrar med. Agentens mål däremot är att maximera sin egen vinst, vilket skapar en konflikt mellan agenten och principalen (Besanko et al, 2010). Ett företag kan arbeta på flera olika sätt för att försöka motverka denna konflikt. Ett exempel är att man genom olika motivationsfaktorer försöker motivera de anställda att jobba extra hårt. Motivationsfaktorer kan ta sig olika uttryck, det kan till exempel vara rent monetära belöningar som lön eller optionsrätter, men det kan också vara mer mjuka faktorer som medbestämmande, personlig utveckling, möjlighet att avancera och intressanta uppdrag (Ahl, 2004).

2.1 Motivation som Begrepp

Motivation är ett ord med många betydelser. Nationalencyklopedin beskriver motivation som ”*en psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål*” (Nationalencyklopedin, 2017). Enligt Svenska akademins ordlista definieras motivation som ”*ett system av motiv för handlande; inre motivering, drivkraft*”. Vilka dessa olika drivkrafter och faktorer består av är i princip omöjligt att generalisera. Eftersom alla människor är unika finns det olika faktorer som kan fungera som motivationell drivkraft för varje enskild individ. På grund av denna inneboende komplexitet i begreppet finns där många olika definitioner om vad motivation egentligen är för något (Ahl, 2014).

För att enklare identifiera olika typer av motivation och enklare kategorisera motivation som begrepp så har forskning kring ämnet och vad det egentligen är lett till att teorier om motivation oftast delas upp i två olika perspektiv. Dessa två är innehållsteorier, som förklarar *vad* det är som motiverar människor, eller mer exakt vilka faktorer som påverkar en individs attityd, samt processteorier som förklarar *hur* en individ motiveras, eller i hur stor utsträckning ens värderingar kopplade till arbetet uppfylls (Hein, 2012).

2.2 Motivation och dess Teorier

Det har gjorts flera olika studier som undersöker mer exakt vad som motiverar anställda i olika organisationer. En studie gjord av Petroni & Colacino undersökte vilka faktorer som är viktigast för ingenjörer i relation till arbetsmotivation. Studien fann att utöver ekonomiska incitament var det viktigt med individuella utvecklingsplaner för att främja individens karriär. Andra viktiga faktorer var ansvar, prestation och bidragande till företagets bästa (Petroni & Colacino, 2008). En studie av Barg, Rupaathna, Mendis & Hewage undersökte vad som motiverar arbetare inom konstruktionsarbete. Man fann att de två viktigaste faktorerna för motivation var (1) relevanta (inre eller yttre) incitament samt (2) förbättrad kommunikation mellan chefer och arbetare (Barg et Al, 2014).

Innehållsteorier fokuserar i stor utsträckning på vad som motiverar människor. Många av teorierna är en fortsättning på Abraham Maslows teori om människans behovspyramid. Maslow menar att en människas olika behov kan delas in i fem olika trappsteg, där varje trappsteg måste vara tillräckligt tillfredsställt innan man kan gå vidare till nästa nivå. De fem trappstegen motsvarar (1) fysiologiska behov, (2) säkerhetsbehov, (3) sociala behov, (4) behov av status och uppskattning samt (5) behov av självförverkligande. De tre första trappstegen benämns som bristbehov, vilket Maslow menar är behov som alla människor i liknande utsträckning är beroende av. De översta två trappstegen handlar i större utsträckning om personlig utveckling och där styrs varje individ av sina egna mål och intressen (Maslow, 1943).

En god portion kritik har dock framförts mot Maslows behovspyramid. Bland annat menar Neher (1991) att det inte är säkerhetsställt att uppfyllelsen av de lägre behovsstegen leder till ökad motivation för att nå de övre stegen, vilket är en av Maslows huvudpoänger. Vidare kritiserar Maslows teori för att vara etnocentrisk och sakna ett bredare perspektiv (Hofstede, 1984).

Frederick Herzberg hämtade inspiration från Maslows behovstrappa när han utformade sin två-faktorsteori. Herzberg grundade sin teori på forskning utförd på olika arbetsplatser i Pittsburgh (Herzberg et al, 1959). Herzberg menar att det på arbetsplatsen finns två olika uppsättningar av faktorer som styr eller påverkar din motivation för arbetet. *Hygienfaktorer* är förhållanden som anses som grundläggande för att kunna genomföra ditt arbete men inte bidrar med ökad motivation eller någon ökad grad av tillfredsställelse. Herzberg menar att lön, företagets ledning och chefer, arbetsförhållanden, policys och anställningstrygghet alla är exempel på hygienfaktorer. Vidare benämner Herzberg den andra faktorn som *motivationsfaktorer*. I

begreppet inkluderar han saker som prestation, arbetserkännande, ansvar, egen utveckling och avancemang inom företaget. Kärnan i Herzberg argumentation är att för att öka motivationen på arbetet räcker det inte enbart med att öka möjligheten för de anställda att påverka de olika motivationsfaktorerna. Företaget måste även aktivt arbeta med att minska påverkan av de negativa hygienfaktorerna genom att exempelvis erbjuda tillräckligt hög lön och erbjuda anställningstrygghet (Herzberg et al, 1959).

Kritik som framförts mot Herzbergs två-faktorsteori grundar sig bland annat på att kodningen man använt sig av vid intervjutranskriberingen kräver aktiv tolkning och att vissa faktorer man kodat grundar sig på subjektiva åsikter som är svåra att mäta. Ytterligare kritik som framförts är att studien visar på inkonsekventa rön relaterat till tidigare forskning om tillfredsställelse och motivation (House & Wigdor, 1967).

David McClelland menar att människan styrs av behoven av *prestationsutförande*, *makt* och *tillhörighet*. Behovet av prestationsutförande centreras kring att vissa människor drivs av yrken där individens prestation sätts i fokus och där det ges möjlighet till stort personligt ansvar och direkt feedback. Människor som drivs av makt tenderar istället att söka sig till yrken där de får chans att utöva kontroll och auktoritet över andra människor, såsom chefsyrken. Individer med behov av tillhörighet kommer däremot att söka sig till grupper och yrken där den sociala kontexten sätts i fokus och där grupptillhörighet och gemenskap är väsentligt (McClelland, 1961).

Enligt Ryan & Deci kan man särskilja på vad de kallar inre och yttre motivation. Inre motivation är när man utför en aktivitet för den inneboende tillfredsställelsen som kommer med själva utförandet istället för den eller de konsekvenser som handlingen medför. Yttre motivation är istället när man utför en handling för att man vill nå den belöning eller konsekvens som ges av handlingen (Ryan & Deci, 2000).

Processteorier är teorier som förklarar mer exakt *hur* en individ kan motiveras (Hein, 2012). Edwin Lockes teori om målinriktning är frekvent använd som exempel. Locke menar att genom att sätta upp tydliga mål och bidra med tydlig feedback till medarbetarna så motiveras de till att göra ett bättre jobb. Vidare menar han att ju svårare och tydligare ett mål är, ju hårdare kommer man arbeta för att nå just det målet (Locke, 1968).

Som en uppföljning på sina tidigare studier så gav Locke tillsammans med Gary Latham ut en bok 1990 där de påstår att det är svårt för chefer och ledare att i någon större utsträckning påverka eller ändra anställdas personligheter. För att få de anställda att jobba mot företagets

mål anser de att det enklaste sättet är att använda olika incitament. Det huvudsakliga incitamentet att använda är pengar, men där finns även många andra. Att man får delta i beslut som rör arbetet, jobberikande och organisationsutveckling är andra faktorer de nämner som används för att motivera arbetare (Latham & Locke, 1990). Adams (1963) menar istället att för att motivera arbetare är det viktigaste att balansen mellan vad den anställde upplever som sin *input* i arbetet motsvarar den *output* man får tillbaka. Han menar att om den anställde upplever att inputen är större än outputen kommer individen att bli mindre motiverad till sitt arbete. Enda sättet att öka motivationen hos individen är säkerhetsställa att den anställde upplever att belöningen för utfört arbete motsvarar den ansträngning den anställde har lagt ner i arbetet (Adams, 1963).

Vroom (1968) menar att man som individ styrs mer av sina förväntningar än av sina behov. Han menar att en individ, vid utvärdering av olika mål som ska nås, först avgör hur viktigt det är att nå ett specifikt mål samtidigt som sannolikheten att uppnå målet också tas med i beaktningen. Bedömer man att målet i sig antingen är viktigt att uppnå alternativt enkelt att uppnå kommer motivationen för att uppnå målet öka. Vroom påstår vidare att man måste tillföra någon form av belöning för att påverka en persons agerande. Belöningarna delar han sedan in i yttre och inre belöning där yttre belöningsformer kommer från arbetsgivaren i form av exempelvis lön eller beröm, och de inre belöningarna kommer från utförandet av själva uppgiften och den känsla av självförverkligande och ansvar som kommer med utförandet av uppgiften (Vroom, 1968).

Hackman & Oldham (1980) har spunnit vidare på idéer hämtade från Victor Vroom. Ett jobb kräver tre villkor för att motivationsskapande hos den anställde ska förekomma. Individen måste (1) ha kunskap om sitt arbete och hur man presterar, annars skapas ingen känslomässig relation till yrket. Vidare måste individen (2) uppleva att det föreligger ett eget ansvar för utförandet av arbetet, man måste tillåtas ta egna initiativ och dels känna stolthet i ett positivt resultat, samtidigt som man måste tillåtas känna oro när man inte presterat. Slutligen måste individen (3) uppleva att jobbet är meningsfullt. När alla dessa tre villkor är uppfyllda kommer en stark inre motivation skapas som sedan är mer sannolik att bestå över tid (Hackman & Oldham, 1980).

Hackman & Oldham har definierat fem dimensioner som en guide för hur man ska gå tillväga för att uppnå de tre villkoren nämnda tidigare. Genom feedback når man villkoret om att ha kunskap om sitt arbete. För att nå ansvarsvillkoret krävs det en viss form av autonomi, det vill säga självstyre över sin arbetsuppgift. Det sista villkoret som rör meningsfullhet nås genom

uppgiftsvariation, uppgiftsidentifikation och betydelse för uppgiften (Hackman & Oldham, 1980).

2.3 Tampoes Nyckelmotivatorer

Tampoes teori bygger på Maslow, Herzberg & Vroom (Tampoe, 1993). Denna teori har vi valt att lyfta ut utanför innehållsteorier och processteorier för att betona dess vikt för undersökningen. Tampoes undersökning om hur kunskapsarbetare motiveras fann vi extra intressant. Studien var en utav de första som undersökte mer exakt vad det är som motiverar arbetare och legat till grund för fortsatt forskning kring ämnet.

Tampoe genomförde sin studie genom en enkätundersökning bestående av 133 frågor. Frågorna sträckte sig mellan områden som generell arbetsinformation, nuvarande och föredragna arbetsvillkor samt arbetsmotivatorer. Tampoe använde sedan den insamlade data för att identifiera fyra nyckelmotivatorer.

Dessa fyra faktorer är (1) möjligheten till personlig utveckling, det vill säga möjligheten för de anställda att realisera sin upplevda inneboende potential och att utvecklas, både på företaget men även som individer. (2) Operationell självständighet, identifierat som en arbetsmiljö där de anställda kan genomföra sina arbetsuppgifter utan större inblandning från chefer och auktoriteter. (3) Uppdragsförverkligande, eller hur väl möjligheten ges till att prestera på ditt arbete till en självupplevd standard man kan vara stolt över. Prestationen måste samtidigt ha relevans för företagets bästa. Den fjärde nyckelmotivatorn (4) var pengar, sett till att den upplevda arbetsansträngningen måste kompenseras med en monetär belöning som är rättvis sett till det värde som skapats för företag och som samtidigt är individuellt anpassad (Tampoe, 1993). Dessa faktorer hade rangordnats i undersökningen av Tampoe (1993) om vilken enskild faktor som upplevdes som viktigast. Enligt undersökningen ansåg 33,74% att möjligheten till personlig utveckling var viktigast, följt av 30,51% som ansåg att operationell självständighet var den viktigaste faktorn. 28,69% ansåg att uppdagsförverkligande var viktigast, medan bara 7,07% ansåg att pengar var den viktigaste faktorn (Tampoe, 1993).

Från berörda teorier gällande motivation är det möjligt att identifiera ett antal faktorer som forskningen visar har stor inverkan på den anställdes grad av motivation. Studierna visar bland annat på att, om det finns möjlighet till utveckling för den enskilde individen, om jobbet i sig är berikande och ger dig en viss känsla av ansvar samt om det finns rättvisa ekonomiska incitament som belöning för ditt utförande så är man som anställd mer benägen att känna en högre motivation inför sitt arbete än om dessa faktorer inte förekommer. Studien som Tampoe

genomfört anser vi på ett enkelt, lättförståeligt och pedagogiskt sätt fungerar som en sorts teoretiskt sammanfattning av tidigare motivationsstudier, samtidigt som Tampoe genom en praktisk studie även lyckats identifiera dessa faktorer och sammanfatta dem i ett enkelt ramverk. Av bland annat denna anledning kommer vi använda Tampoe (1993) teori om de fyra nyckelmotivatorerna som huvudverktyg i vår analys.

2.4 Kontraktsteori

Som nämnt tidigare så finns det ett visst förhållande mellan en uppdragsgivare och en uppdragstagare. Detta förhållande uppstår då agenten, uppdragstagaren, erhålls förmågan att fatta beslut i principalens, uppdragsgivarens, namn och då kan låta beslutfattandet påverkas av sina egna intentioner (Besanko et al, 2010). Om båda parter i ett agent-principal förhållande är nyttomaximerande kommer agenten inte alltid agera i principalens bästa intresse. Detta avvikande kan minskas av principalen genom att skapa incitament, vilket kan liknas vid motivation, för agenten att inte påverkas av sina egna intressen. Detta kan ta sig uttryck i form av övervakning, högre betalning eller andra incitamentskapande aktiviteter från principalens sida (Jensen & Meckling, 1976). För att upprätthålla och tydliggöra förhållandet, samt incitament, mellan två parter används kontrakt (Martimort, 2008). Då rättsspecifikationer oftast påverkas via kontrakt så kommer individuellt uppförande i en organisation bero på naturen av dessa upprättade kontrakt (Jensen & Meckling, 1976). Jensen & Meckling (1976) pekar ut att organisationer i stort kan ses som legala konstruktioner vilka fungerar som en knutpunkt för kontraktsförhållanden mellan individer, där dessa kontraktsrelationer är essensen av organisation. Kontraktsteorier tar sin utgångspunkt i avtal i förhållande till asymmetrisk information uppnås och kan delas upp i kompletta och inkompletta kontrakt (Martimort, 2008). Kompletta kontrakt specificerar de lagliga konsekvenserna för vartenda möjligt tillstånd (Martimort, 2008). Detta var något som Grossman, Hart och Moore såg på med skepsis då de ansåg att i praktiken är det omöjligt att skapa och specificera vartenda möjligt tillstånd i ett kontrakt (Grossman & Hart, 1986; Hart & Moore, 1990).

Sekhar, Patwardhan & Singh (2013) menar att om man bistår en anställd med jobsäkerhet, d.v.s. den anställde behöver inte i större utsträckning oroa sig över att förlora jobbet på oskäligen grunder, gör den anställde mer ansvarstagande och motiverad gentemot jobbet.

KAPITEL 3. METOD

3.1 Tillvägagångssätt

Arbetet inleddes med att gruppen samlades och började se över dels intressanta delar i strategic management-ämnet, men även se över potentiella problem kopplade till dessa olika delar av ämnet som vi diskuterade. Ganska så tidigt enades vi alla om att agent-principalproblemet som beskrivs av Basenko et al (2010) i Economics of Stragegy var en intressant utgångspunkt för vidare diskussioner och möjlig problemformulering.

När vi hade enats om ett ämne påbörjade vi en omfattande genomgång av aktuell litteratur i ämnet. Vi använde oss till stor del av LUBsearch för att hitta relevanta texter och artiklar, men använde även oss av en hel del böcker som vi bland annat lånade på Ekonomihögskolans bibliotek i Lund. Parallellt med teoriinsamlingen fortsatte vi även våra diskussioner om vilka olika problem som uppkommer kring agent-principalteorin, något som snart mynnade ut i en konkret idé om vad vår uppsats skulle handla om.

När problemet vi skulle skriva om väl var identifierat var även teoriinsamlingen slutförd vilket gjorde att vi kunde gå vidare. Nästa steg i processen var att boka intervjuer med våra intervjuobjekt samt påbörja utformandet av intervjufrågor.

3.2 Forskningsdesign

Efter identifikation av det teoretiska problem vi ville behandla konstaterade vi relativt omgående att det bästa sättet att hantera det var genom en fallstudie. En fallstudie är att föredra när man har ett teoretiskt problem som är väl anpassat för att besvaras med hjälp av ”hur-frågor” (Yin, 2013). Vi valde även att genomföra vår fallstudie på enbart ett företag, detta på grund av en mer omfattande studie med flera företag involverade hade tagit allt för mycket tid i anspråk.

Fundamentet för studien ligger i tidigare teori vilken ämnas pröva med ny inriktning, detta hintar om en deduktiv ansats (Bryman & Bell, 2015). Teorin som får ta en central punkt i studien är Tampoës teori om fyra olika nyckelmotivatorer. Till denna teori är såväl djupintervjuer och enkätstudie kopplad. I studien har vi som avsikt att samla in såväl kvantitativ som kvalitativ data som grund för fallstudien. Den kvalitativa data som används samlades in via djupintervjuer. Dessa intervjuer ämnar ge en djupare förståelse och bredare bild av fallföretaget samt arbetsgivarna och chefernas perspektiv vilket vi ville knyta an till enkätundersökningen. Även via färre djupintervjuer kan detta perspektiv erhållas. Detta definierar forskningsdesignen som en mix av kvalitativ och kvantitativ studie (Bryman & Bell, 2015:644). Kombinationen av

metoder för att samla in data bör öka möjligheten att besvara studiens frågeställning samt ge fler perspektiv på området. Då vi kombinerar kvantitativ och kvalitativ metod mynnar studien ut i en abduktiv ansats (Bryman & Bell, 2015).

När man blandar kvalitativa och kvantitativa metoder finns det flera olika sätt man kan göra det på. Cresswell & Clark (2011) har identifierat sex olika designtyper och dessa anses vara det som används mest frekvent inom forskningsvärlden (Bryman & Bell, 2015). Vi behöver inte gå närmre in på detalj gällande alla sex olika designtyperna utan kan konstatera att den typen som vi valt att använda oss av kallas för Exploratory Sequential design. I den typen av forskningsdesign använder man lika delar av kvantitativ och kvalitativ ansats för att analysera den insamlade data man får fram. Man börjar med en kvalitativ undersökning, där både primär- och sekundärdata samlas in för att kunna genomföra studien. Vi samlade in och analyserade kvalitativa data via djupintervjuer. Efter insamlandet av dessa data utformade vi enkätstudien som låg till grund för den kvantitativa datainsamlingen. Det ska nämnas att djupintervjuerna byggde på Tampoets fyra nyckelfaktorer samt att även enkätstudien har utgångspunkt i denna teori samt data insamlad från djupintervjuerna. Figur 1 nedan beskriver Exploratory Sequential design enligt Bryman & Bell (2015).



Figur 1: Exploratory Sequential design (Bryman & Bell, 2015)

3.2.1 Kritik mot att använda sig av mixad forskningsdesign.

Även om användningen av mixade forskningsdesigner har blivit allt vanligare med tiden så ska man inte dra slutsatsen att den typen av forskningsdesign är överlägsen någon annan. (Bryman & Bell, 2015:659). Det finns flera kritiska reflektioner man bör ha i åtanke när man väljer att använda sig av en mixad forskningsdesign. Bryman & Bell (2015:659) nämner bland annat att precis som när man enbart använder sig av kvalitativ eller kvantitativ ansats behöver en mixad ansats vara kompetent konstruerad och utförd. Det måste även passa väl in med problemet man har identifierat. Utöver detta bör man inte tänka på ansatserna som separata komponenter, utan hela tiden ha i beaktning att de två ansatserna ska komplettera varandra. Detta är något som vi som författare har försökt tänka på under hela rapportens gång.

Att använda sig av en kombination av datainsamlingsmetoder kan även skapa viss förvirring samt öka kravet på att man som undersökare måste hålla sig konsekvent och se relevansen och

kopplingen mellan insamlade data från de olika metoderna. Vidare riskerar man med en fallstudie att informationsunderlaget blir för litet för ett generaliserbart resultat samt att studien kan brista i noggrannhet (Yin, 2013).

Vi som författare har under studiens gång försökt reflektera över och ha i åtanke dessa nackdelar kopplade till studien. Detta för att skapa en så trovärdig och konsekvent studie som möjligt.

3.2.2 Kritik mot den teoretiska referensramen

I huvudsak grundar sig studien i Tampoe (1993) och den undersökning som utfördes på kunskapsmedarbetare. Att studien utfördes på anställda inom kunskapsintensivt arbete kan anses problematiskt och är där av något värt att belysa som kritik mot vår forskningsdesign då vår studie riktar sig mot kunskapsintensivt arbete. Däremot anser vi att studien av Tampoe (1993) är stark förankrad samt har tydliga kopplingar till vedertagna modeller och teorier från Maslow, Hertzberg, Vroom med flera vilket pekar på att en möjlig generalisering av nyckelmotivatorerna kan vara möjligt. Vidare valdes Tampoe (1993) då den definierar fyra tydliga motivatorer vilket skapar en tydlig översikt samt struktur i arbetet till skillnad från exempelvis Hertzberg som identifierar två grupper och inom dessa hela elva områden, vilket vi ansåg hade minerat studiens struktur och översikt. Vidare ansågs Tampoe (1993) nyckelmotivatorer extra intressanta då de är framtagna ur en praktisk undersökning.

3.3 Urval

Data insamlad till denna studie omfattar två olika kategorier, en kvantitativ och en kvalitativ. Av denna anledningen har två urval av data genomförts. Däremot är fallföretaget det samma i båda kategorierna.

3.3.1 Val av fallföretag

När vi tittade på agent-principalproblemet konstaterades snabbt att vi ville genomföra en fallstudie. Något som även var av intresse var att undersöka ett större företag och där undersöka hur det företaget arbetar på detaljnivå med vårt identifierade problem. Initialt baserades beslutet av fallföretag i ett bekvämlighets urval där vi tog fram olika möjliga företag som vi sedan tidigare hade kontakt med (Bryman & Bell, 2015). Detta kombinerades sedan även med övervägande av företagens geografiska lokalisering där IKEA:s lokalisering i Helsingborg var fördelaktig för intervjuutförandet i förhållande till andra företagskandidater (Bryman & Bell, 2015). Vidare behövde företaget även ha både heltids- och deltidsanställda och mer viktigt anställda som arbetar mindre än 80 timmar i veckan samt anställda som arbetar mer än 80 timmar i veckan med en uppdelning runt 50 % i var grupp, då dessa sedan skulle komma att bli

de undersökta grupperna. Vidare behövde vi även kunna få tillgång till chefer på olika nivåer för att genomföra djupintervjuer för att tillhandahålla oss deras perspektiv samt förstå vilka HR åtgärder som företaget gör och hur de uppfattar de anställdas motivation. I relation till detta behövde vi även kunna tillgå medarbetarnas perspektiv för att via enkätstudien kunna se hur deras motivation faktiskt förhåller sig samt hur de uppfattar HR åtgärderna.

Valet föll då på att närmre undersöka IKEA:s varuhus i Helsingborg och deras avdelning Kundrelation (KR). IKEA:s varuhus i Helsingborg fungerar som en egen enhet och kan således analyseras självständigt från IKEA som global koncern. Vidare är varuhusets lokalisering i Helsingborg fördelaktig vid genomförandet av intervjuer då vi ville genomföra fysiska intervjuer för att enklare kunna uppfatta respondenternas reaktioner på frågor och få en mer naturlig intervju. En stor anledning till att vi valde detta företag är att en av författarna jobbar här och sedan tidigare har en god etablerad kontakt med företaget.

Den initiala kontakten togs med HR chefen via mail där vi beskrev studiens syfte och utformning samt varför vi ansåg IKEA som ett passande företag. Vidare kommunicerade vi vår ambition att utföra tre djupintervjuer, en med HR chefen och två med mellanchefer, en med direkt anknytning till de anställda och en högre upp i hierarkin samt vår ambition att utföra en enkätstudie bland de anställda. Vi beskrev även vad vi behövde från IKEA samt vad IKEA kan förvänta sig av oss i form av undersökning och färdig rapport. IKEA visade intresse för studien och vi tog nästa kontakt via telefon där vi diskuterade hur många anställda som arbetade deltid och halvtid.

IKEA gav oss sedan godkännande att utföra studien på KR avdelningen samt att utföra de tre djupintervjuerna. KR avdelningen består av 47 anställda varav sju är chefer och 40 är anställda på golvet. Efter godkännandet bokade vi in de tre djupintervjuerna att utföras en onsdagsmorgon på plats i Helsingborg. Två dagar innan intervjutillfället var dessvärre HR chefen tvungen att ställa in på grund av personliga anledningar, något som vi såklart får respektera och där av utfördes bara två djupintervjuer. Efter djupintervjuerna färdigställdes enkäterna och skickades ut två dagar senare.

3.3.2 Respondenter

Vi har valt att utföra en kombinerad studie där vi utnyttjar både djupintervjuer och en enkätstudie. Detta ställer två olika krav på respondenterna, möjlighet till personlig intervju samt tillgång till en större population för enkäten. Anledningen till detta är att vi, utöver att undersöka

hur motivationen skiljer sig mellan våra grupper, även ämnar undersöka hur de två olika grupperna i enkätstudien knyter an till det mer strategiska HR arbete som IKEA utför.

För djupintervjuerna var det viktigt att kunna skapa ett helhetsperspektiv samt få tillgång till hur cheferna och IKEA som företag ser på motivation i företaget samt hur de arbetar med detta. Av denna anledning var ambitionen att intervjua chefer då de har beslutsfattande positioner samt är mer inblandade i ett företags strategiska arbete. I dessa djupintervjuer var valet av respondenter viktigare än antalet respondenter (Bryman & Bell, 2015). Av denna anledning ansågs tre intervjuer rimligt där en intervju var med HR-chef för att få ett tydligt HR perspektiv, en med en funktionschef vilken är ansvarig för hela KR avdelningen för att få ett mer strategiskt perspektiv samt en med en gruppchef som är den chef som är närmast de anställda för att få perspektivet från den chef som har konstant kontakt med de anställda.

För att utföra enkätintervjuerna var vi i behov av en större grupp respondenter samt möjlighet att skicka ut vår enkät till dessa. I denna grupp var även antal arbetade timmar per månad av hög relevans. Dessa krav kunde KR-avdelningen på IKEA i Helsingborg tillgodose där 47 personer är anställda var av sju av dessa är chefer. Urvalet för enkäten, det vill säga populationen som undersöks, bestod av 40 personer vilket kan anses lågt för att dra statistiska slutsatser men är hela populationen inom avdelningen och får således ses som tillräcklig i denna explorativa studie. Positivt med denna grupp respondenter var att ungefär hälften arbetade under 80 timmar per månad vilket möjliggjorde skapandet av våra grupper. Där anställda som arbetar mindre än 80 timmar per månad blev grupp A och anställda som arbetade mer grupp B. Respondenterna för enkätstudien nåddes med hjälp av ett veckobrev som skickades ut till samtliga anställda på avdelningen via email.

3.4 Teoretisk Datainsamling

Till en början behövde vi skapa en grundläggande och stabil förståelse kring ämnena motivation och HRM. Detta gjordes genom att vi startade en genomgående litteraturstudie där data samlades in från tidigare studier samt journalartiklar. Efter att en godtyckligt stor kunskapsbas av teori, vetenskapliga artiklar och tidigare studier inom det relevanta området var insamlat försökte vi komma fram till hur vi skulle kunna bidra med ett nytt perspektiv samt ny kunskap. Av denna anledning började vi undersöka samt fundera kring hur och om anställningsformer kan påverka hur motiverade anställda är gentemot sin arbetsuppgift. Detta grundade sig i en idé om att anställda som tillbringar mindre tid på företaget möjligen kan känna en svagare koppling till företaget. Då tidigare studier på området verkade vara begränsade samt att de studier som

finns är utförda i år, 2017, ansågs området vara relevant och intressant för vidare undersökning och möjligen forskning.

3.5 Kvalitativ Datainsamling

Den kvalitativa data nyttjad i denna studie har samlats in via två olika djupintervjuer. Vid insamlandet av dessa data valde vi att förhålla oss till semi-strukturerade intervjuer bestående av en intervjuguide med frågor listade med utgångspunkt i den teoretiska referensramen (Bryman & Bell, 2015). Det semi-strukturerade närmandet innebar öppna frågor vilket gav respondenterna möjlighet att dels förklara och ge utförliga svar och dels möjlighet för intervjun att fånga upp områden som intervjuguiden på förhand inte helt täckte för att få ut så mycket information som möjligt, detta samtidigt som intervjun i sig fick en jämnare och naturligare rytm (Bryman & Bell, 2015). Intervjuunderlaget i sig begränsades till frågor ämnade att besvara eller hjälpa oss förstå problematiken kring forskningsfrågan (Bryman & Bell, 2015).

Utförandet av intervjuerna skedde en onsdag förmiddag på varuhuset i Helsingborg. Två dagar innan skickades intervjuunderlaget ut till respondenterna, detta ämnade stärka trovärdigheten i de svar som respondenterna gav då de på förhand gavs möjligheten att läsa igenom frågorna (Bryman & Bell, 2015). Det hade även för avsikt att förbereda respondenterna på intervjuuppläget och bistå med möjligheten att reflektera och samla in relevant material (Bryman & Bell, 2015). Kritik mot vårt val att skicka ut intervjuunderlaget på förhand kan vara att vi inte lyckas få naturliga svar vilka kan påstås spegla verkligheten mer än förberedda svar. Förberedda svar kan nämligen filtreras genom företagets värderingar vilket gör att svaren möjligen inte helt speglar företagets verklighet. Vi som författare gjorde här ett övervägande och då djupintervjuerna mer ämnade samla in fakta att vidare bygga studiens kvantitativa del på ansåg vi att det var viktigare med korrekt data. Djupintervjuerna ämnade även ta chefernas och företagets kommunicerade perspektiv på motivation vilket gjorde det mindre känsligt för filtrering via företagets värderingar. Vidare tillfrågades även samtliga respondenter före intervjun om godkännande rörande inspelning av intervjun, samtliga respondenter gav sitt godkännande. Inspelningarnas syfte var att försäkra oss om att vi inte missade någon information samt underlätta transkribering och temautsökning av djupintervjuerna (Yin, 2013). Vidare gavs tillåtande från respondenterna att använda namn, position och andra egenskaper som kunde vara relevanta för intervjun (Yin, 2013). Intervjuerna utfördes i lag och tog ca 60 minuter var. Under intervjuerna hade vi författare olika roller där en förstaintervjuare ansvarade för att föra intervjun framåt samt ställa frågor relaterade till intervjuguiden, en andraintervjuare ansvarade på att se till så att intervjuguiden hölls samt flika in intressanta frågor under vägen

och uppmuntra respondenterna att utveckla intressanta svar. De andra två i laget ansvarade för att ta anteckningar under intervjuens gång. Författaren som sedan tidigare hade kontakt med företaget tog endast anteckningar för att undvika att hans förhållande till respondenterna påverkade intervjusituationen. Intervjuerna spelades även in. Detta tillvägagångssätt ämnade stärka studiens trovärdighet, se till så att ingen information missades samt tillhandahålla perspektiv från olika håll (Eisenhardt, 1989). Efter intervjuerna, eftermiddagen samma dag, transkriberades intervjuerna utefter det inspelade materialet.

3.6 Kvantitativ Datainsamling

För den kvantitativa datainsamlingen valde vi att utnyttja webbaserade frågeformulär. Detta gjordes då det ansågs vara ett snabbare och enklare sätt att administrera samt mer överskådligt. Vidare finns det en stor fördel med att samla in data elektroniskt från början då detta betyder att vi manuellt inte behöver föra över data från pappersformat till digitalt format, en process där slentrianmässiga fel kan uppkomma. Vidare valdes även enkäten i sig för att få en objektiv bild samt minska risken för intervjuareffekter. Däremot medför enkätstudien begränsningar i den information man samlar in till de frågor som är ställda samt att det inte finns några möjligheter för respondenten att förklara sina svar. Man kan heller inte hjälpa respondenten med tolkning när enkäten väl fylls i vilket ställer större krav på enkätens konstruktion, tydlighet och val av frågor (Bryman & Bell, 2015).

För att utforma formuläret användes Google-form, detta då det är en enkel och lättillgänglig mjukvara som kan bistå med tydliga enkäter samt att vi sett den användas i tidigare studier. Enligt Bryman & Bell (2015) ökar bortfall vid längre och otydliga enkäter. Av denna anledning jobbade vi aktivt med att skapa en tydlig och enkel enkät som snabbt skulle gå att fylla i utan att minska kvaliteten och riskera minskad information. Detta mynnade ut i en enkät innehållande 20 påståendefrågor samt två inledande frågor för att fastställa anställningsform och således gruppstillhörighet. 22 frågor lämpar sig väl om man vill kvantifiera och analysera det insamlade materialet (Bryman & Bell, 2015). Enkäten inleddes som nämnt med två frågor kring anställningsform vilka ämnade dela in respondenterna i relevanta grupper. Resterande 20 frågor graderades efter en sjugradig Likertskala vilket är en vanlig skala för attitydmätning vid arbetsmiljöstudier. Likertskalan bestod av påståendena: ”Tar helt avstånd”, ” Tar i hög grad avstånd”, ”Tar delvis avstånd”, ”Tveksam”, ”Instämmer delvis”, ”Instämmer i hög grad”, ”Instämmer helt”. Vid användandet av en Likertskala är det extra viktigt att respondenterna svarar med eftertanke. För att uppnå detta inverterade vi vissa påståenden för att bryta mekanisk ifyllnad och skapa eftertänksamhet (Bryman & Bell, 2015). Enkäten och dess koncept beskrivs

tydligare i Bilaga A, enkäten i Bilaga A ser däremot inte ut som den utnyttjad i undersökningen. Enkäten i undersökningen stod varje påståendialternativ med under en fråga och respondenterna behövde endast markera vilket påstående som stämde bäst in på dem.

Frågorna utformades efter Tampoes 4 nyckelmotivatorer kombinerat med de teman vi skapat via djupintervjuerna. De 20 påståendefrågorna delades in i fyra block med fem frågor kring varje block. Det säkerställdes även att svarsalternativen var inverterade enligt rekommendationer (Bryman & Bell, 2015).

En pilotstudie i mindre omfattning genomfördes också där få utvalda personer fick svara på enkäten samt ge feedback på möjliga misstolkningar och språkfel.

Insamlingen av data till studien skedde sedan genom att skicka ut enkäten till samtliga individer i urvalet via ett veckobrev för avdelningen via mail. Mailet innehöll ett missiv och en länk till enkäten, detta för att förklara undersökningens syfte samt bistå med instruktioner för hur enkäten skulle fyllas ut. Mailet kommunicerade även en garanti om anonymitet för att säkerställa att respondenterna svarade sanningsenligt. Detta gjordes för att minska andelen bortfall. En påminnelse skickades även ut efter en tid för att öka svarsfrekvensen (Bryman & Bell, 2015).

3.6.1 Enkätundersökning

Den kvantitativa undersökningen grundade sig i en enkätundersökning där urvalet var mer generellt, det vill säga samtliga anställda inom KR avdelningen fungerade som urvalsgrupp där vi vill undersöka motivationen hos de anställda som aktivt arbetar med kunder via direkta möten. Metoden grundade sig även i att nyttja de respondenter som författarna hade tillgång till snarare än aktivt göra en representativ sammansättning (Bryman & Bell, 2015). Urvalsgruppen begränsades till KR avdelningens 40 anställda och enkäten skickades ut via ett veckobrev till dessa anställda.

3.6.4 Bortfall

Enkäten skickades ut till samtliga anställda på KR-avdelningen, således bestod den undersökta populationen av 40 individer. Av dessa 40 individer fyllde 32 i enkäten och samtliga av dessa responderade på ett sådant sätt att det kan antas vara sanningsenligt, det vill säga ingen av respondenterna svarade med vitt skilda uppfattningar i majoriteten av frågorna. De åtta individer som inte svarade på enkäten motsvarar ett bortfall på 20 % vilket ger oss en svarsfrekvens på 80 %.

3.7 Variabler för att Mäta Motivation

I denna studie intresserade vi oss för att undersöka på ett så tydligt och överskådligt sätt som möjligt hur motivationen mellan två grupper skiljer sig åt. Detta ansåg vi att Tampoes fyra nyckelmotivatorer gör samt att de är framtagna från utförda studier av Tampoe ökar trovärdigheten. Dessa fyra motivatorer undersöktes genom att utforma enkät och djupintervjuer i fyra block där frågorna i ett block är anpassade efter en nyckelmotivator. Dessa block analyserades sedan i första hand individuellt mellan grupperna, det vill säga oberoende av andra block. Dessa fyra block är således, möjlighet till personlig utveckling, operationell självständighet, uppdragsförverkligande samt pengar. Studien kommer analysera två olika grupper vilka kommer särskiljas av nominalvariabeln anställningsform för att se om motivationen skiljer sig mellan deltids- och heltidspersonal.

3.8 Kvalitativ Dataanalys

Efter transkribering av intervjuerna analyserades insamlade primärdata via tematisk metod för att hitta teman och bistå med struktur i materialet (Bryman & Bell, 2015). En första kodning utfördes där mönster i intervjuerna identifierades genom att jämföra dem, detta för att hitta passande kategorier för kodningen (Bryman & Bell, 2015). Vi försökte hitta mönster som kunde relateras till det HR-arbete IKEA utförde samt motivation hos de anställda enligt Tampoe. Den insamlade data kategoriserades sedan för att ge en heltäckande bild av det empiriska materialet. När kodningen var klar utträttades en undersökning av materialet för att försöka länka det till Tampoes fyra nyckelmotivatorer samt bygga ett empiriskt material.

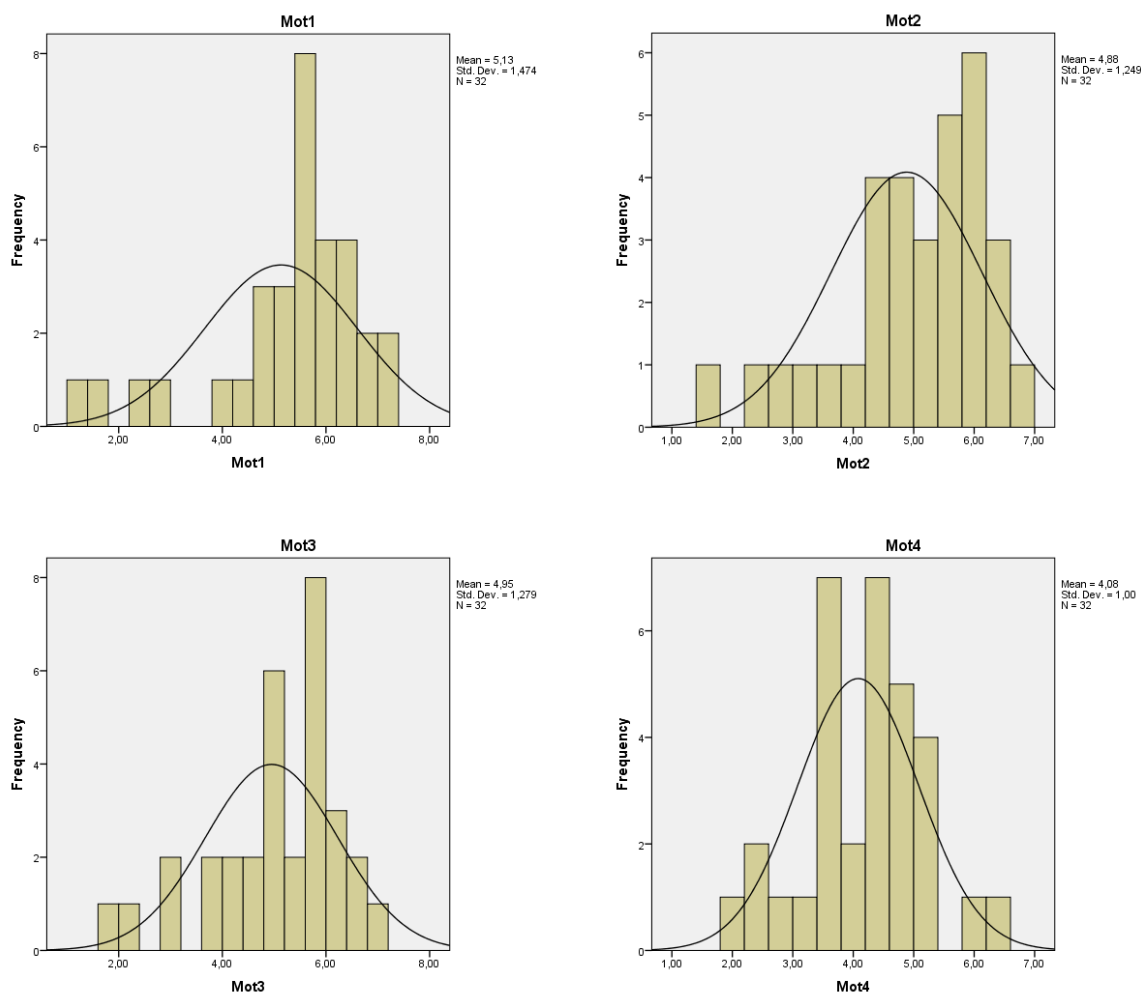
Denna kodning tillsammans med Tampoes fyra nyckelmotivatorer låg tillgrund för upprättandet av enkätstudien och de frågorna som ingick i enkäten. Detta för att säkerställa att frågorna var relevanta samt var länkade till IKEA:s arbete och det teoretiska ramverk studien har samt bistå med kontinuitet i studien mellan chefsperspektiv och anställdas perspektiv.

Tillsammans med den kvantitativa data analyserades sedan samtligt insamlat material för att kunna komma fram till en slutsats samt svara på undersökningens frågeställning.

3.9 Kvantitativ Dataanalys

Innan vi påbörjade den kvantitativa dataanalysen bokades ett möte in med Jakob Bergman, universitetslektor på statistiska institutionen vid Lunds Ekonomihögskola. Vid mötet presenterade vi det insamlade materialet från enkäterna samt konsulterade Bergman för att tillsammans komma fram till vilken analys av data som passade vår undersökning bäst. Enligt Bergman är det alltid bra att analysera data. Att vår population var begränsad till endast 40

anställda ställer endast högre krav på uppmätt statistisk skillnad mellan grupperna (Blom, Enger, Englund, Grandell & Holst, 2013; Körner & Wahlgren, 2015). Bergman rekommenderade först att undersöka histogram för de olika motivatorsblocken, resulterande i fyra olika histogram. Om medelvärdet för en individ nyttjas för ett motivationsblock samt att hela populationen undersöks hjälper centrala gränsvärdes satsen till vid antagandet om normalfördelning (Blom et al., 2013). Om histogrammen kan antas vara normalfördelade kan man använda sig av ett t-test för att undersöka om det finns några statistiska skillnader mellan grupperna. Den statistiska dataanalysen utfördes med hjälp av programvaran SPSS där histogrammen plottades, se Figur 2 nedan. Y-axeln i diagrammen nedan visar frekvens, antal, av respondenterna som gett ett visst svar. Svarets värde visas på x-axeln, där "tveksam" motsvarar värdet fyra. Mot1 korresponderar till motivatorn personlig utveckling, Mot2 till operationell självständighet, Mot3 till uppdragsförverkligande och M4 till pengar.



Figur 2: Histogram över de olika motivatorerna

Histogrammen antyder att materialet följer en normalfördelning, och av den anledningen utfördes sedan ett t-test, även det i SPSS. T-testet jämför de olika grupperna och undersöker om någon statistisk skillnad åligger rörande motivation. De olika grupperna som jämfördes var grupp A (mindre än 80 timmars arbete per månad) och grupp B (mer än 80 timmars arbete per månad).

Tillsammans med den kvalitativ data analyserades sedan samtligt insamlat material för att kunna komma fram till en slutsats samt svara på undersökningens frågeställning.

3.10 Studiens Validitet och Reliabilitet

Reliabilitet. Reliabiliteten för en studie syftar till att beskriva sannolikheten för att kunna upprepa studien, det vill säga studiens replikerbarhet samt ge en indikation på dess tillförlitlighet (Bryman & Bell, 2015). Då denna studie bygger på en ”Exploratory Sequential design” beskriven av (Bryman & Bell, 2015) består studien av både en kvalitativ och en kvantitativ del. En brist i den kvalitativa delen kan ses från svårigheter att undersöka en dynamisk och föränderlig miljö (Bryman & Bell, 2015). För att uppnå starkare reliabilitet i den kvalitativa delen har en så utförlig beskrivning som möjligt av processen för dataurval, intervjuer, insamling av data samt analys av data angetts, detta hjälper även upprättandet av nya studier kring ämnet (Yin, 2013). Via denna grundliga beskrivning har vi även försökt stärka studiens transparens (Bryman & Bell, 2015). Vid utförandet av den kvantitativa delen har vi även försökt följa ovan riktlinjer vid beskrivning av processen. Vidare handlar detta även om tillförlitligheten på de mätningar som utförts samt vad som ligger till grund för dessa (Bryman & Bell, 2015). Studien har grundat sig i ett beprövat teoretiskt ramverk om fyra nyckelmotivatorer av Tampoe, vilket i sin tur bygger på teorier av bland andra Maslow, Hertzberg och Vroom. Då dessa grundläggande faktorer anses ha hög reliabilitet anses studien ha en hög stabilitet vilket enligt Bryman & Bell (2015) är ett krav för hög reliabilitet.

Validitet. Validitet kan delas upp i två områden, intern validitet och extern validitet. Den interna validiteten berör relevansen av det insamlade materialet i förhållande till problemet samt hur väl undersökningen överensstämmer med verkligheten (Bryman & Bell, 2015). För att stärka den interna validiteten har många observationer, transkribering, anteckningar gjorts samt har detta data försökts bearbetats på ett korrekt sätt (Eisenhardt, 1989). Den externa validiteten behandlar frågan kring resultatets generaliserbarhet för undersökningen. Att nyttja ett bekvämlighets urval har sina fördelar men bidrar även till en minskad extern validitet (Bryman & Bell, 2015). Även det begränsade urvalet minskar studiens externa validitet. För att stärka

den externa validiteten har författarna försökt att nyttja flertalet olika källor där kvaliteten på arbete bedömts hög. Detta har varit elektroniska såväl som trycka källor men även insamlad kvantitativa data och intervjuer (Yin, 2013). Vid intervjuerna ställdes frågorna i samma ordning och de spelades in på samma sätt, vilket enligt Bryman & Bell (2015) stärker validiteten. Istället för att lägga full fokus på studiens generaliserbarhet då validitet ur vissa perspektiv kan anses låg, ses denna studie som en explorativ studie för att undersöka om skillnader mellan de två gruppernas motivation kan åligga.

4. EMPIRI

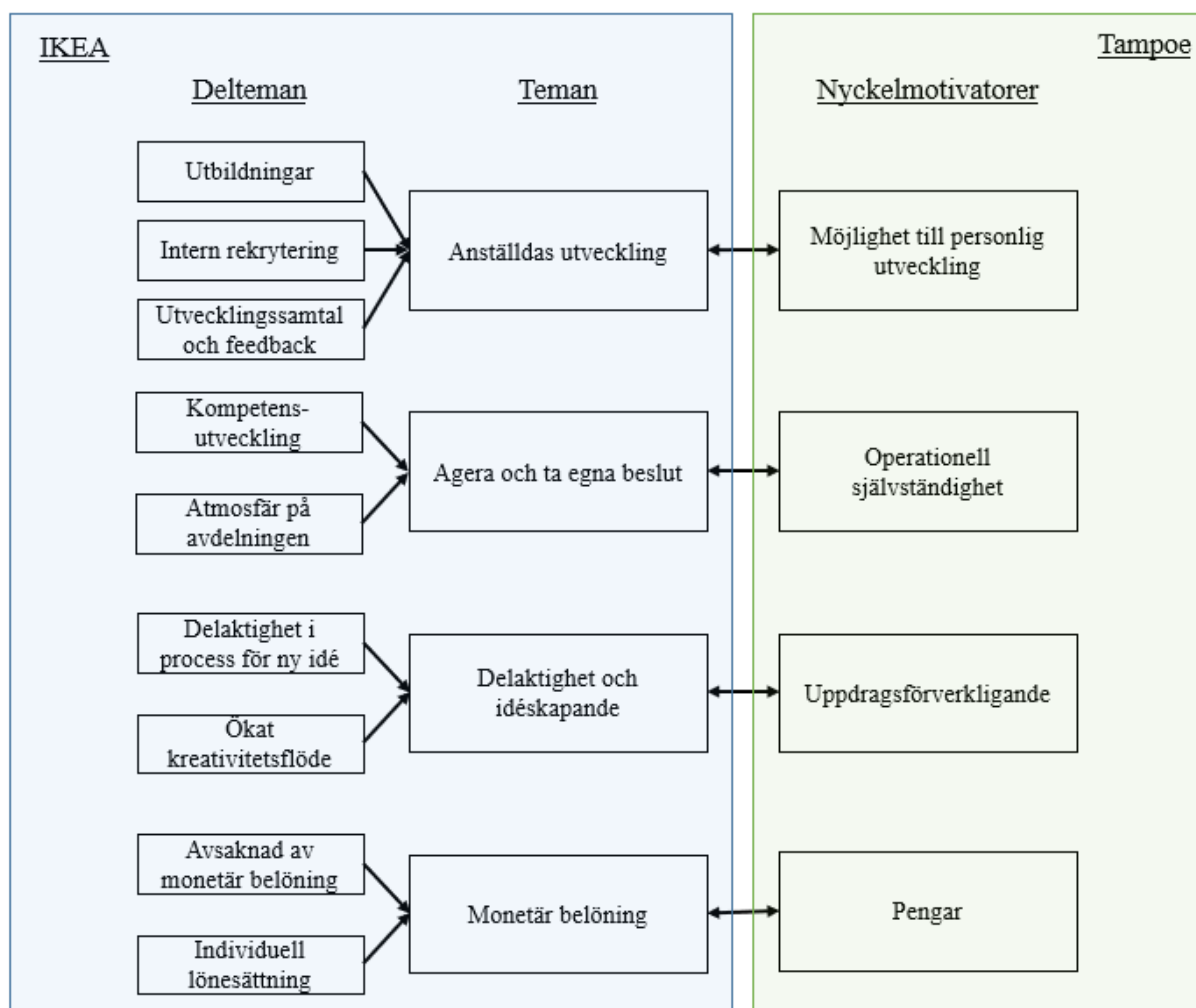
4.1 IKEA:s Arbetssätt och Anda

IKEA har redan sedan bolagets start haft en utpräglad strategi för hur man vill att medarbetarna inom koncernen skall känna tillfredställelse och motivation för arbeten de genomför. På IKEA handlar mycket om inkludering, att skapa en arbetsmiljö där medarbetarna trivs, känner sig välkomna och får respekt, stöd och uppskattning (IKEA, 2017). Genom att initialt i rekryteringsprocessen välja kandidater vars värderingar överensstämmer med bolagets har IKEA lyckats nå resultatorienterade mål (Bakka, Fivelsdal & Linkvist, 2001). Detta har senare utvecklat en speciell IKEA-anda. Som medarbetare på IKEA är man idag en del av IKEA-familjen där samhörighet skapas och individens potential och utveckling sätts i fokus för hela koncernens framgång, vilket framkommer under intervjuerna med funktionschefen och gruppchefen på IKEA Helsingborg. Vidare framkommer även av intervjuerna att man säkerställer att grundläggande kunskap kring IKEA:s affärsidé och processer är kommunicerade samt att de anställda förstår de utvecklingsmöjligheter som finns inom företaget. Utbildningar av olika former erbjuds medarbetarna kontinuerligt. Även vägledning och feedback ges på individbasis för att tillsammans med den anställde fastställa en plan för framtida steg i karriären, vilket både funktionschefen och gruppchefen påpekar under intervjuerna. För att motivera medarbetarna att prestera extra och visa framfötterna arbetar IKEA efter en värdering som syftar till att man vill att anställda ska förnya och förbättra (IKEA, 2017). På IKEA vill man skapa en kreativ atmosfär för sina anställda där de får ta ansvar för sin egen vardag (IKEA, 2017). Genom dessa möjligheter anser IKEA att man skapar en medarbetare som är tryggare i sig själv samt utvecklas som individ. Vidare framgick det i intervjun med funktionschefen Jon att medarbetare på IKEA har en rad andra förmåner, känna sig delaktig, involverad och sedd som individ. Dessa förmåner och arbetssätten har IKEA för att stärka medarbetarens motivation och vilja att stanna inom bolaget menar funktionschefen Jon.

4.2 Djupintervjuer

För att förstå hur funktionen Kundrelation på IKEA Helsingborg arbetar med motivation hos sina anställda har vi tagit fram ett ramverk bestående av teman identifierade utifrån det empiriska materialet från djupintervjuerna. Med hjälp av dessa teman har sedan den insamlade kvalitativa empirin och Tampoos (1993) teori gällande motivation kopplats samman. Ramverket (se Figur 3 nedan) består av fyra olika teman med underliggande delteman vilka kan

hänförs till Tampoes (1993) teori. Dessutom presenteras övriga teman som identifierats för att ge en bredare inblick i hur motivationsarbetet fungerar på IKEA Helsingborg och påverkas av bolagets struktur.



Figur 3: Delteman och teman länkade till Tampoes fyra nyckelmotivatorer

4.2.1 Anställdas utveckling

“Det finns oändliga karriärmöjligheter på IKEA” (Tobias, gruppchef). En utav IKEA:s största ambitioner är att satsa på succession inom företaget och att vara med under hela resan vilket framgår under intervjun med gruppchefen på kundrelation. Här rekryteras uppemot 90 % av medarbetarna internt för att få chansen att ta nästa steg i karriären. Resterande rekryteras utifrån vilket Tobias själv har varit med om då han kom från tidigare anställningar på Systembolaget.

Precis som Tampoe (1993) betonar i sin teori är det viktigt att anställda ges möjlighet till personlig utveckling för att känna sig motiverade att utföra arbete. Under intervjun med gruppchefen framkom det att man varje år håller så kallade utvecklingssamtal med medarbetarna där man tillsammans med arbetsgivare sätter upp en karriärplan med personliga

mål som skall nås samt ”klaffa” med varuhusets mål för året. Under utvecklingssamtalen diskuteras även den position medarbetaren har idag samt hur man kan gå tillväga om man är intresserad av att avancera inom företaget. På detta sätt skapas en god dialog mellan chefer och medarbetare där chefen guidar och hjälper medarbetaren i dess utveckling. Medarbetare utvärderas även i slutet av varje år under ett utvärderingsmöte där det diskuteras huruvida mål för året uppnåtts, framsteg man tagit samt får ta del av konstruktiv feedback. Tobias (gruppchef) berättar också att man varje år har en så kallad Talent Review där ledare utvärderar alla medarbetare efter hur de har presterat och utvecklats under året. Detta görs för att hitta högpresterande medarbetare som kan avanceras till nya positioner där de kan utvecklas vidare.

Det finns alltid nya utmaningar att ta sig an samt möjligheter att jobba både nationellt och globalt där mobiliteten kan vara den anställdes största hinder påpekar Jon (funktionschef) under intervjun. Det kan vara svårt för en medarbetare på IKEA som har familj att byta geografisk allokering, t.ex. flytta utomlands, för att arbeta på ett annat varuhus då detta kräver en omställning av både privat- och yrkesliv.

4.2.2 Agera och ta egna beslut

”Att man får vara involverad och förstå vad det är som händer, känna ägandeskap och få vara med och påverka” Jon (funktionschef). IKEA Helsingborg försöker arbeta på ett sätt som gör att medarbetare skall våga testa nya saker och agera i den riktning de tror är bäst för företaget. På IKEA ser man hellre ett misslyckat försök än ingenting alls poängterar gruppchef Tobias. Man försöker alltså skapa en accepterande atmosfär där medarbetare uppmuntras till självständigt arbete och där misslyckanden ses som en läxa att lära. Enligt både funktionschefen och gruppchefen är arbetsrollerna inom avdelningen väldigt väldefinierade, där cheferna har varit tydliga med vad som förväntas. De poängteras även att de anställda gör ett bra jobb vilket indikerar att de verkligen förstått vad som ska göras. Under intervjuerna framkommer även att cheferna jobbar med att uppmuntra de anställda till att komma med idéer samtidigt som man vill få dem att känna sig involverade i beslut och förändringar som sker. Att känna involvering och ägandeskap är något som funktionschefen tror är en viktig grund för att motivera medarbetare. Tampoe (1993) betonar vikten av att medarbetare känner större lust och motivation när de ges utrymme för eget beslutstagande utan inblandning från chefer och annan personal. Tobias (gruppchef) var själv initiativtagare vid introduceringen av ett nytt verktyg kallat Mentimeter. Verktöget låter de anställda på avdelningen utvärdera sin dag samt berätta hur de mår innan de går hem, detta är sedan underlag för att kontinuerligt skapa en bättre miljö. Under intervjun med Tobias (gruppchef) framgår det även att medarbetare får delta i vissa

beslut, exempel på detta kan vara när man under ett avdelningsmöte frågade medarbetarna om deras åsikt på att ändra antalet artiklar i snabbkassorna från 15 till 20. På detta sätt involverades medarbetarna i processen vilket enligt Tampoe (1993) är viktigt för att kunna öka motivationen.

På IKEA Helsingborg har man emellanåt mindre tävlingar för medarbetarna, dels som en rolig grej men även som ett sätt att trigga igång och motivera medarbetarna så att de presterar mer. Ett konkret exempel som Tobias (gruppchef) nämner är en Unicef-tävling där den medarbetare som lyckats samla flest tior till Unicef belönades, där belöningen var i form av presentkort på IKEA. Likaså finns Benify, ett förmånsprogram för IKEA:s medarbetare vilket även ämnar skapa motivation hos medarbetarna.

Utbildningar ges kontinuerligt, både till medarbetare ”på golvet” och ledare vilka ämnar leda till ökad kompetens hos medarbetare för att dels ta sig vidare men även för att bli bättre på det man gör och därav kunna arbeta mer självständigt. Tobias (gruppchef) nämner att dessa utbildningar kan vara allt ifrån säkerhetsutbildningar och introduktionsutbildningar som är obligatoriska för alla medarbetare, till specialistutbildningar inom sälj och ledarskap för att säkra kompetensen på funktionen Kundrelation. Vidare berättar Tobias (gruppchef) att det råder tidsbrist inom funktionen, det vill säga medarbetare har inte den extra tid som krävs för att gå ifrån sina stationer och anmäla sig till utbildningar, än mindre genomföra dem. Tidsbristen kan även ta sig uttryck i form att det kan vara svårt för anställda att få tid över till att ta del av konstruktiv feedback från sin chef. Den rådande tidsbristen kan hämma medarbetares utveckling samt minska sannolikheten att en medarbetare som visar framfötterna blir uppmärksammas.

4.2.3 Delaktighet och idéskapande

”Om någon vill göra någonting så brukar vi uppmuntra det och göra det tillsammans” (Jon, funktionschef). IKEA arbetar aktivt med att skapa deltagande hos de anställda. Som tidigare nämnt är det en viktig aspekt att de anställda upplever ett ägandeskap inom funktionen som medarbetare på IKEA. Detta, menar Jon (funktionschef), skapar kreativitet utöver det vanliga vilket leder till att anställda vill prestera bättre. Som nämnt ovan vill man få en anställd att agera på egen hand där misslyckande är okej. Om en anställd för fram en idé om ett potentiellt förbättringsarbete som ledningen anser är rimligt att försöka arbeta mot erbjuds den anställda plats i den arbetsgrupp som sätts samman för att genomföra förbättringsarbetet. Här strävar IKEA efter att ha ett samarbete med medarbetaren för att under hela processen följa huvudidén men även få den anställda delaktig i utförandet av implementeringen av idéen. Anledningen till att medarbetaren får vara med hela vägen av utförandet är enligt Jon (funktionschef) på grund

av att medarbetaren dels ska få veta att idén tas på allvar och dels för att de ska känna ansvar och stolthet över idén. Detta kan kopplas till Tampoe (1993) där det beskrivs hur man skapar uppdragsförverkligande hos en anställd. Man skapar en stolthet hos medarbetaren där medarbetaren får känna sig som skaparen för den implementerade idén på varuhuset. Vidare berättar Tobias (gruppchef) att alla idéer anställda kommer med inte anses värdefulla, nödvändiga eller medföra förbättring. Därför nekas en hel del idéer vilket kan skapa en motsatt effekt till det uppdragsförverkligande motivationsskapande som Tampoe (1993) beskriver. Vidare så är detta nekandet något som man som företag måste göra då man inte kan godkänna att de anställda förändrar saker som innebär kostnader för företaget som inte anses skapa större intäkter. Men trots att man ofta behövt neka idéer så betonar Jon (funktionschef) att detta inte var något som gjorde medarbetaren nödvändigtvis ledsen. Istället försöker man hålla en positiv attityd samt aktivt uppmana medarbetarna att komma med nya idéer framöver. Både Jon (funktionschef) och Tobias (gruppchef) menar att motivation via idéskapande bidrar till ett större kreativt flöde i företaget. Detta bidrar till att medarbetarna känner sig stolta över de prestationer de utför. Tobias (gruppchef) är ett bevis på detta, när han kom på Mentimeter-verktyget, beskrivet ovan, var det något Tobias kände sig stolt över att ha fått genomföra.

4.2.4 Monetär belöning

”Vi värdesätter personer utifrån hur alla är, alla är unika och bra på sitt sätt” (Tobias, gruppchef). Idag har IKEA inga monetära belöningar, vilket annars kan vara ett tydligt sätt att uppskattning för en anställds prestation. I brist på monetär belöning måste IKEA finna andra sätt att motivera de anställda. Som tidigare nämnt arbetar IKEA mycket med att uppmuntra de anställda att skapa, komma med idéer och vara delaktiga i beslut. Därför är företaget noga med att uppmärksamma och visa uppskattning för medarbetares prestationer. Tobias (gruppchef) berättade att han efter sin idé om Mentimeter-verktyget fick en tydlig ”klapp på axeln” och uppmuntrande kommentarer för sin idé. Detta menade han räckte för att han skulle känna sig nöjd. Att få en tydlig bekräftelse och uppskattning från företagets sida samt vetskapen om att det skulle bidra till en bättre arbetsmiljö var enligt Tobias (gruppchef) tillräckligt. Däremot var Jon (funktionschef) väldigt tydlig med att det aldrig fungerar med individuella belöningar i en så stor avdelning som KR. Det är för stort för att administrera menar han. På grund av att IKEA inte kan använda sig av individuella belöningarna skapas istället motivation hos de anställda genom att påvisa de oändliga möjligheterna att avancera i företaget. Jon (funktionschef) pratar om att när anställda visar sina framfötter så belönas de, utöver den nämnda uppskattningen, genom att få möjligheterna till avancemang i företaget. Man bryr sig mycket om sina anställda och frågar vad deras mål är. Genom karriärdiskussioner och utvecklingssamtal ser man ifall

man kan leda medarbetaren vidare mot nya utmaningar, antingen inom det befintliga området eller genom att ändra riktning ifall medarbetaren finner andra områden på företaget mer intressanta.

Dessa möjligheter menar Jon (funktionschef) kan ses som ett belöningsystem då det motiverar anställda att prestera bättre och visa framfötterna. Vidare så nämnde Tobias (gruppchef) att man ibland kunde vinna presentkort i mindre tävlingar. Dock så är syftet med tävlingarna mer att engagera de anställda och inte tävlingen i sig, av den anledningen förs ofta inga tydliga protokoll för att övervaka tävlingen utan man litar på vad de anställda säger att de presterat. Att IKEA inte använder sig av några direkta monetära belöningar för de anställdas prestationer bryter mot den fjärde nyckelmotivatoren som Tampoe (1993) beskriver. Tampoe (1993) menar att anställda vill ha en möjlighet att tjäna pengar som motsvarar den nedlagda prestationen. Vidare för att belöna de anställda på IKEA så har de även en individuell lönesättning. Denna individuella lönesättning kommer från en pott som är relativt liten i förhållande till den vanliga lönen och som dessutom ska delas ut till alla medarbetare. Den extra potten har därför en relativt liten påverkan både på löner och på motivation. Dock är det något som kan kopplas ihop mer till Tampoe (1993) som menar att pengar är det som motiverar anställda. Det problematiska är att den individuella lönesättningen är en årlig utvärdering baserad på en gemensam subjektiv uppfattning mellan den anställda och chefen. Belöningen i form av lön blir då subjektiv och beroende av chefen och den anställdas förhållande. Belöningen blir även inte en direkt belöning för den prestationen man gör vilket är det Tampoe (1993) syftar på som motiverande faktor. Den anställda behöver därför se sina prestationer ur ett långsiktigt perspektiv för att se en prestationsbelöning i lönesättningen. Jon (funktionschef) menar att det finns ett problem med den individuella lönesättningen. Han poängterar att individuell lönesättning är bra då man kan belöna den anställda via lönen om den gjort något utomordentligt bra. Dock är facket ett hinder vid individuell lönesättning och begränsar möjligheterna för IKEA att påverka anställdas löner. Man kan således inte öka eller sänka en medarbetares lön utefter direkt prestation, vilket enligt Jon (funktionschef) problematiserar IKEA:s lönesystem.

4.2.5 Övriga teman

IKEA:s syn på medarbetarnas fritid. ”Vi vill heller inte egentligen att man ska hålla på och läsa för mycket IKEA-relaterat på sin fritid, utan när man är ledig ska man vara ledig” (Jon, funktionschef). IKEA vill att man som anställd ska kunna släppa arbetssysslorna när man stämplar ut från sitt pass. Därför uppmanar dem inte de anställda att läsa till exempel veckobrev

eller kolla interna kommunikationskanaler hemifrån. Jon (funktionschef) säger att man vill att medarbetarna ska få en lugn och avstressad fritid där de kan tänka på allt annat än arbetet.

IKEA:s kommunikationskanaler. ”Vi försöker hitta nya kanaler för att nå ut till alla, men det är svårt med många anställda som jobbar på små kontrakt” (Jon, funktionschef). För att underlätta informationsutdelning till anställda använder sig IKEA av många olika kanaler, t.ex. sitt intranät. Dock är detta något som är utmanande för IKEA då det är många man måste nå ut till. Eftersom IKEA vill att de anställda ska ha sin fritid utan jobbtankar så vill man att de anställda ska ta del av allt jobbrelaterat när de är på arbetsplatsen. Det är många studenter som arbetar på avdelningen och enligt Tobias (gruppchef) är det svårt att nå ut till dessa samt få de fullt uppdaterade på förändringar då de arbetar ett färre antal timmar, exempelvis varannan helg. Jon (funktionschef) berättar att de arbetar aktivt med att försöka hitta sätt att nå ut till alla för att skapa ett så stort informationstillhandahållande hos sina medarbetare som möjligt.

IKEA:s kontraktssuppletering. ”Man vill ha ner det och skapa lite mer attraktiva kontrakt...” (Tobias, gruppchef). Under intervjun med Tobias (gruppchef) framkom det att IKEA:s anställda överlag är en mix mellan heltids- och deltidsanställda. Han nämner att IKEA vill jobba för att få sina kontrakt mer attraktiva då många har ett deltidskontrakt men arbetar timmarna som räknas för en heltid. Detta kan ses som att man är heltidsanställd med ett deltidskontrakt. De flesta strävar efter att ha så stort och bra kontrakt som möjligt menar Tobias, och på grund av detta så kan kontrakten bli oattraktiva.

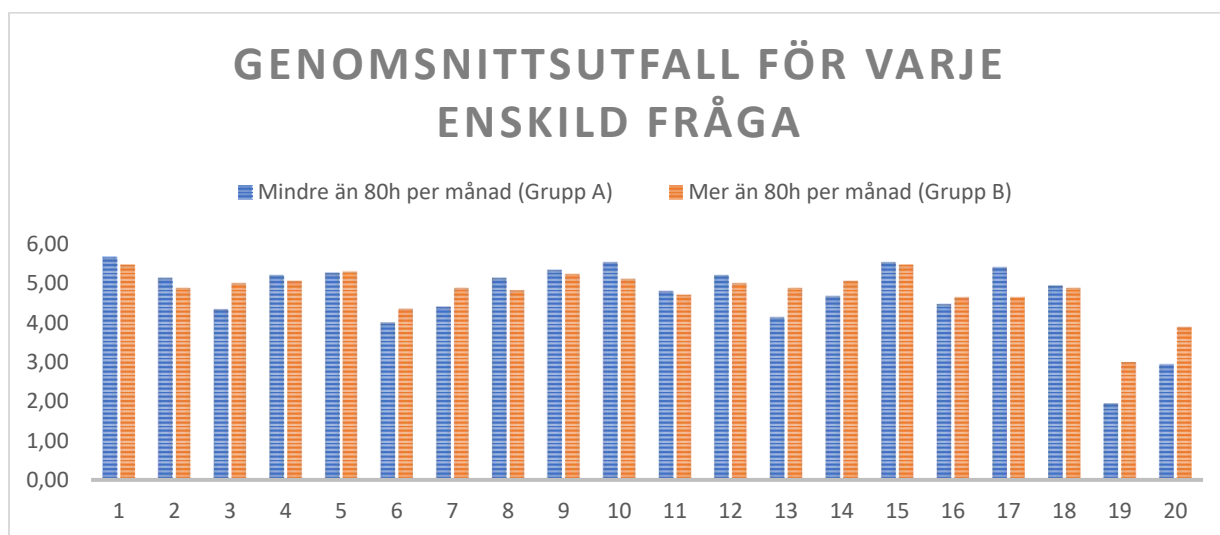
4.2 Enkätundersökning

I detta avsnitt kommer enkätundersökningen som skickats ut till medarbetare under KR-avdelningen presenteras. Enkätundersökningen består av 20 frågor som skickats ut till alla anställda på KR-avdelningen (40 anställda exklusive chefer). Av dessa 40 har 32 besvarat enkäten vilket ger en svarsfrekvens på 80 %. Vid små populationer krävs generellt en högre svarsfrekvens, i detta fall är vi nöjda med 80 %.

4.2.1 Enkätundersökningen

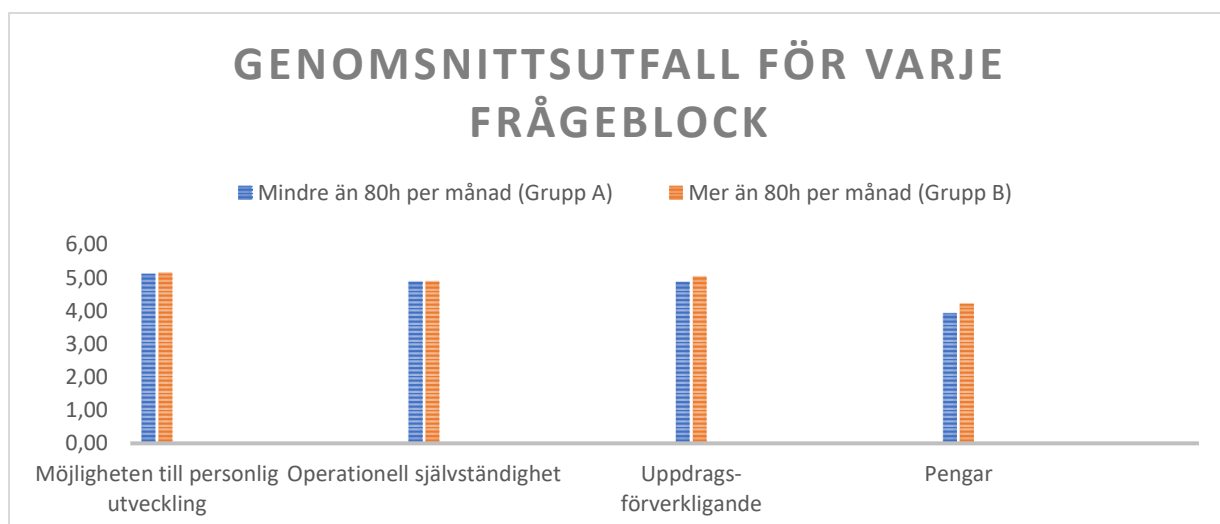
Frågorna delades in i fyra block där varje block var baserat på en utav Tampoes nyckelmotivatorer som identifierats tidigare. Varje frågeblock hade fem frågor vilka besvarades utifrån en Likert-skala där vissa av frågorna var inverterade för att garantera att frågorna besvarades sanningsenligt och inte bara var hastigt genomförda. De fem frågorna i varje block var dels knutna till en av Tampoes nyckelmotivatorer och dels knutna till den insamlade empiri och teman presenterad ovan.

I Figur 4 nedan visas svarsutfallet för enskilda frågor. Varje fråga har tilldelats ett värde mellan 1–7 där ett vägt genomsnitt sedan fastställts per svar, det är detta genomsnitt som jämförs mellan grupperna. Det synes inga tydliga skillnader mellan grupperna förutom på några få frågor vilka indikerar en någon starkare skillnad mellan grupp A (arbetar mindre än 80 timmar per månad) och grupp B (arbetar mer än 80 timmar per månad). De 20 frågorna återfinns i Bilaga A.



Figur 4: Utfall för varje fråga i genomsnitt för var grupp. X-axeln visar antalet frågor och Y-axeln presenterar genomsnittsvärdet för en fråga.

I Figur 5 nedan visas svarsutfallet per frågeblock. På samma sätt är det även här ett genomsnitt som jämförs mellan de två grupperna. Figur 5 indikerar ytterligare att en skillnad i motivation är svag eller inte existerande i denna undersökning. De två första blocken, möjlighet till personlig utveckling och operationell självständighet, uppvisar ingen skillnad mellan grupperna. I det första frågeblocket fick grupp A ett vägt genomsnitt på 5,12 medan grupp B fick ett vägt genomsnitt på 5,14, skillnaden mellan grupperna var alltså minimal. I det andra frågeblocket, operationell självständighet, påvisades ingen skillnad alls – bägge grupperna fick samma vägda genomsnitt på 4,88. I det tredje frågeblocket, uppdragsförverkligande, fick grupp A ett vägt genomsnitt på 4,87 medan grupp B fick ett resultat på 5,02. Här existerar en skillnad men den bedöms svag. I det fjärde frågeblocket som handlar om pengar hittades den största skillnaden. Grupp A fick där ett vägt genomsnitt på 3,93 medan grupp B fick ett vägt genomsnitt på 4,21, men även här är skillnaden liten.



Figur 5: Genomsnittsutfall för varje frågeblock för var grupp. På x-axeln presenteras frågeblocken, motivatorerna, och på y-axeln genomsnittsvärdet för ett frågeblock.

I Tabell 1 nedan återges samtliga exakta genomsnitt per fråga och frågeblock för båda grupperna samt ett genomsnitt för båda grupperna tillsammans.

Tabell 1: Samtliga värden för de olika frågorna och frågeblocken

Fråga	Mindre än 80h per månad	Mer än 80h per månad	Genomsnitt för båda grupperna	Område	Mindre än 80h per månad	Mer än 80h per månad	Genomsnitt för båda grupperna
1	5.67	5.47	5.57	Möjligheten till personlig utveckling	5.12	5.14	5.13
2	5.13	4.88	5.01				
3	4.33	5.00	4.67				
4	5.20	5.06	5.13				
5	5.27	5.29	5.28				
6	4.00	4.35	4.18	Operationell självständighet	4.88	4.88	
7	4.40	4.88	4.64				
8	5.13	4.82	4.98				
9	5.33	5.24	5.28				
10	5.53	5.12	5.33				
11	4.80	4.71	4.75	Uppdragsförverkligande	4.87	5.02	
12	5.20	5.00	5.10				
13	4.13	4.88	4.51				
14	4.67	5.06	4.86				
15	5.53	5.47	5.50				
16	4.47	4.65	4.56	Pengar	3.93	4.21	
17	5.40	4.65	5.02				
18	4.93	4.88	4.91				
19	1.93	3.00	2.47				
20	2.93	3.88	3.41				

4.2.2 Tampoets Nyckelmotivatorer

Beskrivet i metoden undersöktes grupperna med hjälp av ett t-test för att tydligare klargöra det uppnådda resultatet. Tabell 2 nedan visar data från det utförda t-testet. Fokus ligger först på det uppmätta värdet i kolumnen "Sig.". För att kunna jämföra olika grupper måste spridningen mellan grupperna vara densamma. Värdet i denna kolumn jämför därför gruppernas spridning

och ett värde under 0,05 betyder att spridningen inte är densamma. Om spridningen är densamma läser man av värden i raden "Equal variances assumed" och annars i raden "Equal variances not assumed". Nästa kolumn av intresse är "Sig. (2-tailed)" vilken förklarar huruvida medelvärdeskillnaden beskriven i kolumnen "Mean Difference" är signifikant, således på vilken signifikansnivå grupperna i undersökningen skiljer sig åt. Denna siffra varierar mellan noll och ett, där ett motsvarar två identiska grupper och noll två statistiskt bevisade olika grupper. Vidare kan man säga att om värdet är under 0,050 är skillnaden signifikant med en säkerhet på 95 procent (Wahlgren, 2013).

Tabell 2: T-test över de fyra olika motivatorerna

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Mot1	Equal variances assumed	2,699	,111	-0,040	30	,968	-,02118	,53068	-1,10497	1,06262
	Equal variances not assumed			-0,041	25,813	,967	-,02118	,51330	-1,07666	1,03430
Mot2	Equal variances assumed	3,091	,089	-0,005	30	,996	-,00235	,44990	-,92117	,91647
	Equal variances not assumed			-0,005	27,966	,996	-,00235	,43871	-,90107	,89636
Mot3	Equal variances assumed	1,333	,257	-,341	30	,735	-,15686	,45972	-1,09573	,78201
	Equal variances not assumed			-,351	27,308	,728	-,15686	,44707	-1,07370	,75997
Mot4	Equal variances assumed	2,974	,095	-,781	30	,441	-,27843	,35666	-1,00684	,44997
	Equal variances not assumed			-,801	27,817	,430	-,27843	,34757	-,99061	,43375

Personlig utveckling. För detta frågeblock verkar spridningarna vara de samma, $Sig. = 0,111$, vilket ger att Sig. (2-tailed) och Mean Difference läses av för "Equal variance assumed". Skillnaden i medelvärde är extremt lite mellan de två grupperna vilket resulterar i att $Sig. (2 - tailed) \approx 1$ och det går således inte att uppvisa någon skillnad mellan grupperna. Istället pekar detta resultat på att antal arbetade timmar per vecka inte verkar påverka motivation relaterad till "möjlighet till personlig utveckling".

I Tabell 1 ses enskilda frågor. Om dessa undersöks ser vi på fråga ett en väldigt liten skillnad på 5,67 respektive 5,47 och ett gemensamt medelvärde på 5,57 för grupperna. Detta visar på att båda grupperna nästan till hög grad instämmer på påståendet att deras jobb erbjuder karriärmöjligheter. Fråga två ser vi på samma sätt att anställda delvis håller med om att de uppmuntras till att aktivt söka sig vidare inom företaget. På fråga tre syns en liten nedgång där anställda i lägre grad uppfattar att det finns en tydlig utvecklingsplan för dem, detta gäller

framförallt de som arbetar mindre än 80 timmar per månad, de som arbetar mer verkar vara införstådda med att en utvecklingsplan finns. Vidare anser de anställda till viss del att de får kontinuerlig feedback som för dem framåt samt att det uppmärksammas när de visar framfötterna.

Personlig utveckling var den nyckelmotivator som de anställda på IKEA upplevde sig vara mest nöjda med. I de bägge grupperna fick frågeblocket ett vägt genomsnitt på 5,12 för grupp A och för grupp B blev det vägda genomsnittet 5,14. För både grupp A och B motsvarade dessa resultat det högsta genomsnittet avseende de olika nyckelmotivatorerna.

Operationell självständighet. För detta frågeblock verkar spridningarna vara de samma, $Sig. = 0,089$, vilket ger att $Sig. (2-tailed)$ och Mean Difference läses av för "Equal variance assumed". Skillnaden i medelvärde är extremt lite mellan de två grupperna vilket även här resulterar i att $Sig. (2 - tailed) \approx 1$ och det går således inte att uppvisa någon skillnad mellan grupperna. Istället pekar resultatet även här på att antal arbetade timmar per vecka inte verkar påverka motivation relaterad till "operationell självständighet".

Båda grupperna förhåller sig tveksamma kring huruvida möjlighet till interna utbildningar för ökad kompetens finns. Däremot verkar de uppfatta en viss form av nya utmaningar i sitt arbete. Grupp B påvisar en starkare förståelse för möjligheter att utbilda sig internt samt utmaningar i arbetet. Fråga åtta är en inverterad fråga vilket indikerar att de anställda anser sig tillåtna att göra misstag. De anställda håller även med om att de kan framföra missnöje samt att de har en väldefinierad arbetsroll.

Operationell självständighet fick samma vägda genomsnitt av bägge grupperna – 4,88. För grupp A var detta det näst högsta genomsnittet av alla nyckelmotivatorerna. För grupp B var detta den tredje viktigaste nyckelmotivatorn.

Uppdragsförverkligande. För tredje frågeblocket verkar också spridningarna vara de samma, $Sig. = 0,257$, vilket ger att $Sig. (2-tailed)$ och Mean Difference läses av för "Equal variance assumed". Skillnaden i medelvärde är extremt lite mellan de två grupperna vilket även här resulterar i att $Sig. (2 - tailed) \approx 0,74$ och det går således inte att uppvisa någon skillnad mellan grupperna. Detta resultat pekar till viss del på att antal timmar per vecka inte påverkar "uppdragsförverkligande" men inte i samma utsträckning som för de två tidigare motivatorerna.

Båda grupperna är överens om att de utbildningar som erbjuds är relevanta samt att informations uppdateringar sker med jämna mellanrum. Fråga 13 och 14 skiljer sig något åt mellan grupperna

där grupp B känner sig mer delaktiga i beslut samt upplever att deras idéer tas på större allvar än grupp A. Fråga 14 är en inverterad fråga. Båda grupperna instämmer däremot väl till att de får ta stort eget ansvar för sina arbetsuppgifter.

Uppdragsförveckligande fick av grupp A ett vägt genomsnitt på 4,87. I den andra gruppen blev det vägda genomsnittet 5,02. För grupp A var detta den tredje viktigaste nyckelmotivatoren. För den andra gruppen var detta den näst viktigaste nyckelmotivatoren.

Pengar. För sista frågeblocket, pengar, verkar till sist även dessa spridningar vara de samma, $Sig. = 0,095$, vilket ger att $Sig. (2-tailed)$ och Mean Difference läses av för "Equal variance assumed". Skillnaden i medelvärde är extremt lite mellan de två grupperna vilket även här resulterar i att $Sig. (2 - tailed) \approx 0,44$ och det går således inte att uppvisa någon skillnad mellan grupperna. Resultatet för denna motivator påvisar den största skillnaden men är inte tillräcklig för att visa på skillnader mellan grupperna, där emot är grupperna för olika för att anta att skillnad mellan grupperna inte finns.

Anställda anser till viss del, enligt fråga 16, att den ekonomiska ersättningen är tillräcklig. Däremot påvisas en skillnad på fråga 17 där de som arbetar mindre än 80 timmar per vecka är mer positivt inställda till ett individuellt belöningsystem. Fråga 18-20 är inverterade, där ingen av grupperna upplever tävlingar som stressade. Vi ser att de anställda gärna hade kunnat påverka sin lön mer än vad de kan i nuläget samt att de gärna sett fler mätbara system för att kunna påverka lönen, här är det framförallt de som arbetar mindre än 80 timmar per månad som vill kunna påverka lönen, medan de som arbetar mer än 80 timmar är tveksamma.

Pengar fick det lägsta vägda genomsnittet av bägge grupperna. I den gruppen som jobbar mindre än 80 timmar blev resultatet 3,93. I den andra gruppen blev resultatet 4,21.

Kommentar. Resultaten liknar i stort de resultat som Tampoe fick fram i sin undersökning. I bägge studierna var det möjligheten till personlig utveckling som rankades högst av de olika medarbetarna. Likaledes det faktum att pengar rankades som den minst viktiga av de fyra nyckelmotivatorerna. Det var enbart placeringen av operationell självständighet och uppdagsförveckligande som skiljde sig åt mellan de båda grupperna.

5. ANALYS

Enligt Jackson & Schuler (1995) kan HR-praxis om det är i linje med företagets strategi samt uppfattas lika av såväl chefer som medarbetare leda till ökat finansiellt resultat. Tidigt i studien ringar vi in området arbetsmotivation vilket kan leda till ökad prestation som i sin tur kan ses som en grund till det ökade finansiella resultatet (Leatherbarrow & Fletcher, 2014; Pinnington & Edwards, 2000; Bratton & Gold, 2007). På grund av detta blir det inte så främmande att arbetsmotivation är av högsta vikt och något som ett företag borde jobba proaktivt med för att skapa. Därav tog vi avstamp i Tampoe (1993) som dels bygger sin undersökning på tidigare vedertagna begrepp av Maslow, Herzberg, Vroom med flera. Från Tampoe (1993) erhöles ett tydligt ramverk. Vidare såg vi en möjlighet att koppla samman dessa olika motivatorer med HR-praxis och agerande för att få både chefsperspektiv och anställdas perspektiv och se om dessa var i linje med varandra. Båda cheferna berättar om utvecklingsmöjligheter, utbildningar samt det ansvar som man låter anställda ta för att motivera dem. Vad som sedan sågs i enkäten var de anställdas uppfattning av utvecklingsmöjligheter, ansvar etc. vilket visar på deras uppfattning av det som cheferna påstår samt gav ett mått på motivation. Vidare så var även ett stort fokus i denna studie att undersöka huruvida det går att uppmäta någon skillnad mellan anställdas motivation beroende på hur många timmar de jobbar per månad.

5.1 Personlig Utveckling

Tampoe (1993) visar att 34 procent av medarbetare ser möjlighet till personlig utveckling som den viktigaste motivatorn av de fyra olika motivatorerna. Trots att det inte råder klarhet i huruvida de olika motivatorerna är oberoende av varandra eller inte samt deras relativa betydelse, kan personlig utveckling ses som den ”viktigaste” motivatorn i den utsträckning att flest anställda verkar se den som den viktigaste aspekten till vad som motiverar. Med detta i åtanke är det intressant att se att även i vår undersökning så är det denna motivator som de anställda mest kan identifiera sig med samt känna att chefer och ledning arbetar med. Vad som ses i undersökningen och specifikt för motivatorn ”personlig utveckling” är att cheferna i djupintervjuerna poängterar ett fokus på arbetet med kontinuerlig feedback samt utvecklingsplaner för de anställda, det nämns bland annat programmet ”talent review” som ska hjälpa anställda hitta nya utmaningar i IKEA utefter personlig prestationsförmåga. Det nämns även att det finns många utmaningar inom IKEA som är tillgängliga för samtliga anställda så länge man tar chansen och är öppen för möjligheten att flytta till andra städer. Vad som är intressant som ett första steg för denna motivator har varit att undersöka huruvida dessa

utvecklingsmöjligheter når de anställda inom KR. Cheferna nämner att de finns en viss tidsbrist som kommer från att de anställda har fullt upp med sina ordinarie operativa uppgifter och inte har tid över till annat. Detta kan medföra, förutom som cheferna nämner att anställda inte hinner ta del av feedback, att det blir svårare att reflektera över sin utveckling samt knyta an detta till den personliga utvecklingsplanen samt fundera över framtida mål, ett visst operativt tunnelseende kan ta form. Detta blir såklart paradoxalt för IKEA då de anställda behövs för att utföra visst arbete samt att den extra arbetskraft man behöver för att alla ska få t.ex. två timmar över till reflektion i veckan på KR-avdelningen snabbt summeras ihop till en till två heltidstjänster. Därav blir det en balansgång där man måste bistå med utveckling för arbetarna samtidigt som det operativa arbetet inte blir lidande.

Hur ser de anställda på utvecklingsmöjligheter i företaget? Denna studie visar på att motivatorn ”personlig utveckling” var den som fick starkast gehör. Motivatorn pekar på att den totala populationen samt både grupp A och B uppfattar motivatorn. Då motivatorn uppfattas är de anställda införstådda med dess närvaro och betydelse och påverkas av den. Framförallt anser de anställda att de både finns karriärmöjligheter samt att det uppmärksammas när man gör bra ifrån sig. Detta indikerar enligt Tampoe (1993) att de anställda påverkas till att bli mer motiverade. Enligt detta resultat verkar IKEA och cheferna på KR avdelningen klara av denna balansgång på ett positivt sätt där det existerar en form av kontinuitet då det som chefer påstår stämmer överens med de anställdas åsikt på områden rörande motivatorn.

Skillnad mellan grupperna. Denna studie har som ambition att besvara huruvida det finns en skillnad i motivation hos anställda beroende på antal arbetade timmar och studien undersöker därav två grupper. Studiens resultat påvisar en hög överensstämmelse mellan grupperna där nästan identiska värden uppmätts för motivatorn. Således går det inte att påvisa någon skillnad i motivation mellan grupperna. Istället pekar studien mot att antal arbetade timmar inte spelar roll för själva motivationen. Intressant i detta frågeblock var att se att de frågor som fick högt värde hos grupperna generellt sett var länkade till interna karriärmöjligheter, det vill säga att anställda uppfattade att det fanns möjlighet att göra karriär samt ta sig an nya utmaningar och att detta kan uppnås genom att prestera bättre då prestation enligt de anställda, och cheferna, uppmärksammas. De frågor som fick lägre värde var mer knutna till den personliga utvecklingsplanen och feedback. Här visar sig framförallt att de som arbetar färre timmar (grupp A) inte uppfattar att de har en tydlig utvecklingsplan som grupp B. Detta kan grunda sig i att grupp A spenderar färre timmar på företaget vilket kan problematisera möjligheterna kring en tydlig utvecklingsplan. Det kan även vara så att grupp A har andra åtaganden som gör att man

inte reflekterar lika mycket över att det finns en utvecklingsplan på IKEA. Att grupp A känner en större möjlighet till karriär inom IKEA samt att de uppmuntras till att söka sig vidare kan bero på att det finns studenter i denna grupp som just nu jobbar deltid på helger inom KR. Om grupp A består av en betydande del studenter kan detta betyda att dessa individer ser sig inom IKEA i framtiden när de har sin utbildning, fast på andra högre uppsatta tjänster.

5.2 Operationell Självständighet

Detta är den näst viktigaste motivatorn enligt Tampoe (1993) där 31 procent av den undersökta populationen ansåg operationell självständighet som den viktigaste motivatorn. I vår studie är det svårt att urskilja vilken av motivatorerna operationell självständighet och uppdragsförverkligande som är tydligast kommunicerad till de anställda. Båda verkar kretsa kring samma värde där snittet för uppdragsförverkligande ligger lite över. Cheferna tar under intervjuerna upp att de försöker vara tydliga med att det är okej att göra misstag då de anser att det viktiga är att medarbetarna känner att de vågar agera i den riktning de tror är bäst. De trycker även på att de låter medarbetare vara involverade i beslut samt att man försöker uppmana de anställda till att komma med förbättringsidéer. Vidare menar cheferna även på att självständigt arbete är något de värdesätter då de vill låta de anställda ta ansvar, låta dem ta beslut samt ha en positiv och konstruktiv inställning till misstag. Cheferna trycker under intervjun på att utbildning är något man jobbar aktivt med samt att det är något som man erbjuder samtliga medarbetare. Olika utbildningar erbjuds beroende på individuella specifikationer så som vart man är i karriären och vilken utvecklingsplan man följer. Men även här kommer tidsbrist in som ett problem där anställda inte har tid att skriva upp sig på utbildningar och än mindre utföra dem. Vidare kan inte en anställd skriva upp sig på vilken utbildning som helst utan först måste en diskussion med den anställdes chef tas. Cheferna poängterar att utbildningarna är kommunicerade och något som de anställda vet om likaså deras syn på att agera självständigt trots risk för misslyckanden. Här blir det intressant att studera hur detta uppfattas av de anställda, om de anställda anser sig ha möjlighet till relevanta utbildningar samt om atmosfären är sådan att man som anställd tillåts göra misstag.

Främjar atmosfären samt utbildningarna självständigt arbete? Även ”operationell självständighet” fick bra gehör, dock lägre än ”personlig utveckling”. Däremot uppvisar båda grupperna samma värde för motivatorn, strax under fem, vilket tyder på att motivatorn är uppfattad av de anställda. Intressant med denna motivator är att om man studerar empirin samt enkäten verkar denna motivator på sätt och viss uppdelad i två parametrar, där den ena parametern relaterar mer till den atmosfär som finns på IKEA, alltså hur väldefinierade

arbetsroller man har, acceptansen för misstag, delaktighet i beslut samt tävlingar för att skapa en bättre stämning. Den andra parametern är smalare och berör området att få ökad kompetens via t.ex. utbildningar och nya utmaningar vilket kan främja självständigt arbete. Denna distinktion anser vi är viktig att göra då den ena parametern rörande atmosfär verkar väl uppfattad av de anställda medan den andra parametern rörande kompetensutveckling är svagt uppfattad eller inte uppfattad alls och således drar ner motivatorns snitt över lag. Det är därför viktigt att poängtera vikten av att undersöka de enstaka frågorna också och inte bara det framtagna snittet för frågeblocket. Atmosfären på avdelningen verkar här vara det som framförallt bidrar till motivationen hos de anställda.

Skillnad mellan grupperna. Även denna motivator visar på en hög överensstämmelse mellan grupp A och B. Här verkar antal arbetade timmar per månad inte ha någon inverkan. Som ovan nämnt går det att dela in motivatorn i två parametrar, atmosfär och ökad kompetens. De anställda verkar framförallt uppfatta atmosfären på ett positivt sätt. De anser, precis som cheferna berättat, att arbetsrollerna är väldefinierade och tydliga. De anställda uppfattar även att de kan framföra sitt missnöje samt att de tillåts göra misstag. Detta tyder på att det cheferna berättar även är väl kommunicerat till de anställda och att dessa parametrar leder till ökad motivation. Den andra parametern, ökad kompetens, uppfattas sämre av de anställda. Framförallt värderas möjlighet till utbildning för ökad kompetens av grupp A (4,00) och lite högre av grupp B (4,35). Detta tyder på att de anställda inte håller med om att möjligheten till utbildningar för ökad kompetens ges samt är tydlig. Det låga värdet i grupp A kan på samma sätt som ovan bero på att de färre timmarna spenderade på företaget leder till en sämre insikt i vad företaget har att erbjuda och att man där av missar att det finns möjligheter till utbildningar. Vidare går det inte att påvisa någon skillnad som härrör från antal arbetade timmar utan detta resultat visar på ett visst oberoende mellan motivation och antal arbetade timmar per månad.

5.3 Uppdragsförverkligande

Enligt Tampoe (1993) ser 29 procent ”uppdragsförverkligande” som den viktigaste motivatorn. I denna studie värderar de anställda denna motivator (4,95) som näst högst vilket ger antydningar om att den är väl kommunicerad framförallt i grupp B som har ett något högre snitt än grupp A. Cheferna tar under intervjuerna upp deras arbete med att skapa deltagande hos de anställda där de poängterar att det är viktigt att de anställda känner ett ägandeskap för det de gör. Detta ägandeskap samt delaktighet påstår cheferna kan öka kreativiteten samt prestationen hos de anställda, något som man kan relatera till att de anställda möjligtvis blir mer motiverade om de känner sig delaktiga samt kontrollerande över vad de gör. Vidare, som nämnt ovan, så

beskriver cheferna hur de lägger upp planer för utförandet av idéer som de anställda har, om idéerna anses relevanta och värdeskapande. Tyvärr nekas dock många idéer, men cheferna påstår att de finns en positiv attityd där de anställda uppmuntras att komma med nya idéer. Om en idé inte nekas så låter man den anställda som kom med idén vara med från framtagandet av koncept till genomförandet av idén. Cheferna menar på att detta idéskapande och den positiva attityden kring detta ökar och stärker motivationen hos de anställda. Det blir relativt intuitivt att länka detta till Tampoe (1993) och hur detta förhåller sig till motivatorn ”uppdragsförverkligande”. Genom att ha en egen idé, samt möjligheten till att kunna genomföra den, skapas ett större ansvarstagande hos individen. Om idén implementeras kan man jämföra det med ett förverkligande av den arbetsuppgift som individen har. Detta kan dels liknas med Maslow (1943) som menar att självförverkligande är ett behov som styrs av individens mål och intressen, där idén i grunden kan uppkomma på grund av individuella preferenser inom företaget. Likaså påvisas kopplingar till Hertzberg (1959) och de motivationsfaktorer som presenteras, framförallt arbetserkännande, ansvar samt egenutveckling.

Motiveras de anställda av att få arbeta kreativt? Att det, som cheferna menar, ligger ett kreativitetsflöde till grund för idéskapandet är inget som vi i denna studie finner som en märklig slutsats, om dock ej påvisad så intuitivt tilltalande. Vidare visar enkätundersökningen att grupperna motiveras av denna motivator och att det som cheferna kommunicerar om idéskapande och idéförverkligande även uppfattas av de anställda. Framförallt är båda grupper väldigt instämmande till frågan om de anser att de får ta stort eget ansvar vilket är en av de viktigaste delarna för att motivera individer (Petroni & Colacino, 2008; McClelland, 1961; Hertzberg, 1959; Vroom, 1968). Vroom (1968) menar att de inre belöningarna hos en individ kommer från en känsla av självförverkligande och ansvar, något som kan växa sig starkare om man även ansvarar för framtagandet av en idé.

Skillnad mellan grupperna. Både grupp A och B har en stark överensstämmelse och påvisar således inte att det finns någon påverkan av antal arbetade timmar på motivationen hos anställda. Överensstämmelsen mellan grupperna är inte lika stark som för de första två motivatorerna, men pekar ändå mot ett oberoende av antal arbetade timmar. Störst skillnad ses på fråga 13 och 14 vilka berör huruvida anställda känner sig delaktiga i beslut samt om cheferna tar deras idéer på allvar. På båda frågorna visar grupp A en lägre värdering, alltså att de inte håller med påståendena i samma grad som grupp B. Dessa frågor pekar på att antal timmar på företaget kan spela in på vissa motivationsskapande faktorer, men skillnaden är för svag för att dra några slutsatser. Om skillnaden skulle te sig signifikant skulle dessa frågors skillnad kunna

besvaras med att när anställda spenderar mindre tid på företaget så minskar sannolikheten att man är närvarande vid beslutsfattande och uppdaterad om olika beslut fattas. Vidare kan det vara svårare om att komma med värdeskapande idéer om man spenderar mindre tid på företaget då det kan tänkas att insikten i verksamheten minskar ju mindre man är närvarande. Detta kan då leda till att fler idéer nekas från anställda som inte jobbar så många timmar, alternativt att anställda som jobbar färre timmar inte känner sig lika manade att komma med idéer.

5.4 Pengar

I Tampoës (1993) undersökning var pengar den faktor som ansågs som den minst motiverande faktorn för deltagarna, och detta med ganska stor marginal. Endast 7 % såg pengar som den viktigaste motivatorn. Vad vi finner intressant är att även i vår studie så var pengar den identifierade nyckelmotivator som upplevdes som minst kommunicerad och uppfattad hos de anställda. I bägge grupperna fick pengar det lägsta värdet, och snittvärdet för bägge grupperna var även lägst för pengamotivatorn. Under djupintervjuerna som genomfördes uttryckte båda de intervjuade cheferna att man gärna hade haft möjligheten att arbeta mer med pengar som en motivator. Det nämns bland annat att man hade önskat kunna öka en anställds lön om denne gjort något exceptionellt bra arbete, men man uttryckte även en önskan om att på motsvarande sätt kunna påverka en lön efter ett dåligt utfört arbete, det vill säga ha möjligheten att sänka lönen för en anställd som inte gör sitt jobb. Under intervjuerna så tydliggör båda cheferna att det är i praktiken omöjligt att arbeta med individuell lönesättning baserat på hur väl du utfört ditt arbete. Dels är lönerna fackligt styrda, dels upplevde cheferna KR som avdelning som alltför stor för att det ska vara möjligt att rättvist bedöma alla anställdas prestation. IKEA försöker istället motivera med vissa enklare belöningar eller vinster vid tävlingar som exempelvis presentkort på varuhuset. Detta görs för att skapa ett större deltagande vid exempelvis kampanjer som ”Skänk en 10a till UNICEF”. Det kan dock poängteras att om man går igenom varje fråga för sig i frågeblocket som rör pengar får man en viss motsägande bild av hur de anställda upplever situationen. Dels kan man dra slutsatsen att de anställda gärna hade haft möjligheten till att påverka sin lön mer baserat på svaren på en utav frågorna, medan svarsutfallet på en annan fråga indikerar motsatsen. Vad som kan påverka dessa motstridiga uppgifter är svårt att spekulera i, men då en av dessa frågor var inverterade kan man anta att frågan i sig uppfattats som oklar och att det är därifrån som motstridigheten kommer ifrån.

Skillnad mellan grupperna. Pengamotivatorn var den motivator där de båda grupperna skiljde sig mest ifrån varandra. Grupp A hade ett vägt genomsnitt på 3,93 medan grupp B hade ett vägt genomsnitt på 4,21. Skillnaden på 0,27 var den största mellan grupperna i någon fråga, på de

övriga tre frågorna skiljde sig värdet åt som mest med 0,15. Med tanke på de låga värden som pengamotivatoren fick både gruppvis men även totalt sett kan man dra slutsatsen att personalen på IKEA är väl införstådd med att lönen är svår att påverka på en individuell basis. Företaget verkar i detaljhandeln och faller under Handels fackliga avtal, vilket i praktiken gör det omöjligt för företaget att tillämpa individuell lönesättning för gemene anställd.

Det är också intressant att belysa det faktum att grupp B känner sig mer nöjda med den monetära motivatorn än grupp A. Slutsatsen vi drar av detta är att de anställda i grupp B är mer villiga att identifiera sig med företaget och dess värderingar, samt ser andra förmåner och motivatorer som viktigare. Då det är denna grupp som spenderar mer tid på jobbet är det heller inte svårt att dra slutsatsen att de i någon utsträckning är mer påverkade av "IKEA-andan" än de i grupp A som spenderar mindre tid på jobbet.

6. DISKUSSION

Först och främst vill vi poängtera det faktum att undersökningen grundar sig på en relativt liten svarsgrupp. Med bättre planering och med mer tid till vårt förfogande hade vi gärna sett en bredare undersökning, man hade till exempel kunnat utvidga undersökningen till att gälla fler avdelningar på varuhuset, alternativt undersökt samma avdelning fast på flera olika varuhus. Även om populationen i undersökningen pekar mot en normalfördelning samt har fått genomgå ett t-test tror vi att ett större undersökningsunderlag enklare kunnat visa på skillnader alternativt bekräfta det resultat vi fått fram i vår analys.

En annan diskussion som bör tas upp är det faktum att vi inte har tagit någon hänsyn till om de anställda som medverkat i undersökningen är exempelvis deltidsanställda av egen fri vilja och i vilken utsträckning det kan spela in på deras motivation att prestera på jobbet. Det är möjligt att anta att en mängd av de som är deltidsanställda är det av egen fri vilja, och att det är det för att de vill fullfölja eller ha tid till andra saker i livet som de anser vara viktigare. För att exemplifiera så finns där en hel del deltidsanställda som studerar vid sidan av och har det som sin huvudsyssla. I vilken utsträckning det kan påverka deras motivation på jobbet är en faktor som vi inte har tagit någon hänsyn till. Likaledes har vi inte diskuterat den möjligheten att de som är heltidsanställda möjligtvis skulle kunna ha en lägre motivationsgrad än de deltidsanställda just för att deras möjlighet till att uppfylla andra intressen i livet är lägre än för de deltidsanställda.

På samma sätt som att där finns deltidsanställda som inte vill jobba mer än vad de gör kan man anta att där finns deltidsanställda som vill ha större kontrakt och fler timmar att jobba. Det är enkelt att anta att dessa individer i större utsträckning är villiga att jobba hårt och visa framfötterna för att på så sätt öka sina chanser till ett större kontrakt. Detta är också en faktor som vi har valt att inte beakta.

Att båda grupper överlag påvisar en stark överensstämmelse kan till en första anblick se lovande för en framtida hypotes kring att antal timmar arbetade inte påverkar motivation. Men det är viktigt att förstå att denna studie är explorativ och mer ämnar lyfta frågan och området mer än att klarlägga faktiska generaliserbara slutsatser. Denna studie är begränsad till ett företag vilket gör att resultatet och överensstämmande utfallet i grupperna kan bero på andra ej observerade faktorer som stark professionalism hos chefer samt stark kultur som övervinner andra motiverande faktorer. Det kan vara så att på IKEA lyckas chefer nå ut till de som arbetar mindre trots att de inte spenderar lika mycket tid på företaget.

7. SLUTSATS

Slutsatserna vi kan dra, både från vad undersökningen visar och vad som framkom ur intervjuerna, är dels att IKEA i stor utsträckning lyckats med att implementera och tydliggöra sina värderingar och en arbetskultur som de anställda uppskattar och motiveras av. De två chefer som vi genomförde intervjuerna med och som får exemplifiera IKEA och IKEA:s värderingar, arbetssätt och synsätt poängterade att IKEA vill att företaget ska vara en plats där medarbetarna känner sig uppskattade och vara delaktiga i det dagliga arbetet. Vidare nämner de att IKEA vill att medarbetare ska känna att möjligheten till personlig utveckling finns och att man som anställd ska ha möjligheten att ta sig vidare inom företaget så länge man själv vill. Alla dessa faktorer besvarar de anställda med att de håller med. Det är enkelt att konstatera att IKEA:s värderingar speglas av och finner medhåll hos medarbetarna. Den nyckelfaktor som medarbetarna känner sig minst nöjda med är pengafaktorn, något som cheferna själva poängterar att de gärna hade förändrat och gärna hade kunnat erbjuda fler individuella belöningar eller möjligheter till att själv vara med och bestämma sin lön.

Vidare kan vi dra slutsatsen att vi resultatmässigt landade väldigt nära Tampoës studie. Denna studie pekar ut hur väl IKEA utnyttjar och kommunicerar motivatorerna och hur väl de uppfattas av de anställda. En väl uppfattad motivator bidrar till den anställdas motivation. I denna studie ser vi en tydlig hierarki mellan vilka motivatorer som är viktigast på IKEA och även uppfattas bäst av de anställda. Man kan här tänka sig att det, förutom IKEA:s motivatorval, även bero på vilka motivatorer de anställda anser viktigt och bryr sig om. Om så är fallet, kan detta relateras till Tampoës resultat där möjlighet till personlig utveckling identifieras som den viktigaste faktorn och pengar identifieras som den minst viktiga faktorn. Det är en intressant slutsats att dra då den stärker Tampoës resultat, men detta bör framförallt undersökas vidare i framtida forskning då denna studie inte tydligt skiljer på betydelsen av en motivator för en anställd och dess påverkan på den anställdas motivation. Där det senare är det som undersökts här.

Det verkar överlag som att det inte finns någon skillnad mellan grupperna när det kommer till motivation. Istället pekar studien på att antal arbetade timmar inte påverkar motivationen hos de anställda. Huruvida arbetsmotivation är oberoende från antal arbetade timmar behövs mer forskning för att fastställa, vilket denna studie efterfrågar. Då denna studie enbart fokuserar på ett företag är det även möjligt att antal arbetade timmar påverkar arbetsmotivation men att IKEA lyckas övervinna detta genom en stark företagskultur vilket gör att anställda trivs på jobbet.

Kulturen kan även göra att anställda ser fram emot att gå till jobbet där de trivs. Om så är fallet är det möjligt att utomstående faktorer som kultur påverkar resultatet i denna studie. Viktigt att poängtera är även att detta är en beskrivande undersökning och inte går att generalisera, istället uppmuntrar vi till vidare forskning.

REFERENSER

Artiklar

- Adams, J. S. 1963. Towards an Understanding of Inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5): 422-436.
- Arthur, J. B. 1994. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 670- 687.
- Barg, J. E., Ruparathna, R., Mendis, D. & Hewage, K. N. 2014. Motivating Workers in Construction. *Journal of Constructing Engineering*, Vol. 2014.
- Barney, J. B. 2000. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in Baum, J. A. C., Dobbin, F. *Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management, Volume 17)*. Emerald Group Publishing Limited.
- Chen, T-Y., Chang, P-L. & Yeh, C-W. 2003. The Study of Career Needs, Career Development Programmes and Job Satisfaction Levels of R&D Personnel: The Case of Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6): 1001–1026.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. Vol. 14, No. 4: 532-550.
- Fulmer, I. S. & Polyhart, R. E. 2014. “Our Most Important Asset”: A Multidisciplinary/Multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice. *Strategic Human Resource Management*, Vol. 40 Issue. 1: 161-192.
- Grossman, S. J. & Oliver D. Hart. 1986. The costs and benefits of ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy* 94(4): 691-719.
- Gherman, R., Brad, I. & Dincu, A-M. 2016 The Role and Importance of Human Resources in Organizations. *Management Agricol*, Vol. 18, No. 2: 63-66.
- Grund, C. & Thommes, K. 2017. The Role of Contract Types for Employees' Public Service Motivation. *Schmalenbach Business Review*, October 2017, Volume 18, Issue 4: 377–398.
- Hart, T.J. 1993. Human Resource Management Time to Exorcize the Militant Tendency. *Employee Relations*, Vol. 15 No. 3: 29-36.

- Hart, O. & Moore, J. 1990. Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of Political Economy* 98(6): 1119- 1158.
- Hitchcock, J. A. & Stavros, J. M. 2016. Organizational Collective Motivation: A Framework for Enhancing Organizational Transformation. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2016, Issue 1, pp.
- Helene, A. 2004. Motivation och Vuxnas Lärande. *Forskning i fokus*, nr 24.
- Hofstede, G. 1984. The Cultural Relativity of the Equality of Life Concept. *Academy of Management Review*, 9: 389-398.
- House, R. J. & Wigdor, L. A. 1967. Hersberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism. *Personnel Psychology, Winter 67, Vol 20, Issue 4*: 369-368.
- Huselind, M. A. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3: 635-627.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. 1995. Understanding Human Resources Management in the Context of Organizations and their Environment. *Annual review of psychology*, vol. 46: 237-264. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, Issue 4, pp. 305-360.
- Kerr, J. & Slocum, J. W. Jr. 2005. Managing Corporate Culture through Reward Systems. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, No. 4: 802-835.
- Locke, E. A. 1968. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behaviour and Human Performances*. Vol. 3: 157-189.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4): 370-396.
- Neher, A. 1991. Maslow's Theory of Motivation: A Critique. *Journal of Humanistic Psychology*, Vol. 31, No. 3: 89-112.

- Petroni, A. & Colacino, P. 2008. Motivation Strategies for Knowledge Workers: Evidences and Challenges. *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 3, Issue 3: 21-32.
- Pinnington, A. & Edwards, T. 2000. Introduction to Human Resource Management, Oxford University Press, Oxford.
- Ryan, M. R. & Deci, E. L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology* 25: 54–67.
- Ryan, R. M. 1995. Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes. *Journal of Personality*, 63: 397-427.
- Riley, S. M., Michael, S. C. & Mahoney, J. T. 2017. Human Capital Matters: Market Valuation of Firm Investments in Training and the Role of Complementary Assets. *Strategic Human Resource Management*, Vol. 40 issue: 1:161-192
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Singh, R. K. 2013. A Literature Review on Motivation. *Global Business Perspectives*. Vol. 1, Issue 4: 471–487
- Tampoe, M. 1993. Motivating Knowledge Workers - The Challenge for the 1990s. *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 3: 49-55.
- Torrington, D. 1993. How Dangerous Is Human Resource Management? A Reply to Tim Hart. *Employee Relations*, Vol. 15, Issue 5: 40-53.
- Zeytinoglu, I. U., Chowhan, J., Cooke, G. B. & Mann, S. 2017. An Ill-informed Choice: Empirical Evidence of the Link Between Employers' Part-time or Temporary Employment Strategies and Workplace Performance in Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28, Issue 19: 2713-2737.

Böcker

- Bratton, J. & Gold, J. 2007. Human Resource Management: Theory and Practice. Uppl 4. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Bloom, G., Enger, J., Englund, G., Grandell, J. & Holst, L. 2013. Sannolikhetsteori och Statistikteori med Tillämpningar. Uppl 5. Studentlitteratur AB, Lund.
- Bruzelius, L. H.& Skärvad, P-H. 2011. Integrerad Organisationslära. S.323. Uppl 11. Studentlitteratur AB, Lund.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. 1980. Work Redesign. Addison Wesley Publishing Co.
- Hein, H. 2012. Motivation: Motivationsteorier & Praktisk Tillämpning Uppl 1. Liber AB, Malmö.
- Herzberg, F. 1966. Work and the Nature of Man. World Publishing Corporation, New York.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. 1959. The Motivation to Work. Wiley, New York.
- Körner, S. & Wahlgren, L. 2015. Statistisk Dataanalys. Uppl 5. Studentlitteratur AB, Lund.
- Leatherbarrow, C. & Fletcher, J. 2014. Introduction To Human Resource Management: A Guide To HR In Practice. Uppl 3. CIPD, Kogan Page, London.
- Porter, L. W & Lawler E. E. 1968. Managerial Attitudes and Performance. Richard D. Irwin, Inc., New York.
- Martimort, D. 2008. Contract Theory - From The New Palgrave Dictionary of Economics. Uppl 2. Macmillan, Blume, Palgrave.
- Maslow, A. 1987. Motivation and Personality. Harper and Row, New York.
- McGregor, D. 1960. The Human Side of Enterprise. Penguin, London
- McClelland, D. C., 1961. The Achieving Society. Princeton, NJ: Van Nostrand
- Morris, M. H. & Covin, J. G. & Kuratko, D. F. 2002, Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development Within Organizations. Uppl 3. Cengage Learning, New Hampshire, Mason.

- Näswall, K., Hellgren, J. & Sverke, M. 2008. *The Individual in the Changing Working Life*.
Uppl 1. Cambridge University Press, Cambridge.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Wahlgren, L. 2013. *SPSS Steg för Steg*. Uppl 3. Studentlitteratur AB, Lund.
- Yin, R. K. 2013. *Case Study Research: Design and Methods*. Uppl 5. SAGE Publications Inc.,
London.

Elektroniska Källor

NE Nationalencyklopedin AB. 2017.

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/motivation> Hämtad: 2017-12-04.

Svenska Akademien. 2017.

<https://svenska.se/tre/?sok=motivation&pz=1> Hämtad: 2017-11-15

Branson, R. 2014. Virgin Group.

<https://www.virgin.com/richard-branson/look-after-your-staff> Hämtad: 2017-11-16.

Muntliga Källor

Jakob Bergman. Intervju rörande statistisk dataanalys. Universitetslektor, Statistiska Institutionen vid Lunds Ekonomihögskola. Lund, 2017-12-19.

Tobias Ljunggren. Intervju inför studien [Personlig intervju] Gruppchef, IKEA Helsingborg. Helsingborg, 2017-12-06.

Jon Melin. Intervju inför studien [Personlig intervju] Funktionschef, IKEA Helsingborg. Helsingborg, 2017-12-06.

BILAGOR

Bilaga A: Enkätundersökning

Vad har du för anställningsform?

- a) Heltidsanställning
- b) Deltidsanställning

Ungefär hur många timmar jobbar du per månad? (inklusive Netwic)

- a) 0-40 timmar i månaden
- b) 41-80 timmar i månaden
- c) 81-120 timmar i månaden
- d) 121-160 timmar i månaden

Nedan följer ett antal påstående om ditt arbete. Ange hur väl du instämmer med dessa påstående.

- a) Tar helt avstånd
- b) Tar i hög grad avstånd
- c) Tar delvis avstånd
- d) Tveksam
- e) Instämmer delvis
- f) Instämmer i hög grad
- g) Instämmer helt

1) Mitt jobb erbjuder stora karriärmöjligheter

2) Jag uppmuntras till aktivt söka mig vidare inom IKEA

3) Jag tycker att IKEA har en tydlig personlig utvecklingsplan för mig

4) Jag upplever att jag utvärderas och får kontinuerlig feedback på ett sätt som är positivt för min vidare utveckling

5) Jag uppfattar att mina chefer uppmärksammar när jag visar framfötterna/anstränger mig lite extra

6) Det finns stora möjligheter för mig att genomföra olika interna utbildningar för att öka min kompetens

- 7) Jag upplever att IKEA ger mig nya utmaningar i mitt arbete
- 8) Jag upplever att jag inte tillåts göra misstag i mitt arbete
- 9) Jag upplever att jag kan framföra mitt missnöje med olika situationer inför min chef
- 10) Jag upplever min arbetsroll är väldefinierad och tydlig
- 11) Jag känner att de interna utbildningarna som erbjuds för mig är relevanta för min yrkesroll
- 12) Jag upplever att uppdateringar inom säkerhetsrutiner, produktinformation med mera sker med tillräcklig frekvens (tillräckligt ofta)
- 13) Jag upplever att jag som medarbetare får vara delaktig i besluts- och förändringsprocesser rörande mitt arbete
- 14) Jag upplever att mina chefer inte tar mina idéer och förbättringsåsikter på allvar
- 15) Jag upplever att jag får ta stort eget ansvar för mina arbetsuppgifter
- 16) Jag anser att de ekonomiska belöningsformer som finns på IKEA är tillräckliga (ex IKEA One Bonus)
- 17) Jag hade sett det som positivt med ett individuellt ekonomiskt belöningsystem
- 18) Jag upplever det som stressande när vi genomför olika tävlingar på funktionen (ex Unicef kampanj)
- 19) Jag hade önskat att jag kunnat påverka min lön mer än vad jag kan
- 20) Jag önskar att det hade funnits fler möjligheter för mig att påverka min lön (i form av exempelvis tävlingar, belöningsystem)