

Motivation på arbetsplatsen

En komparativ fallstudie om motivation hos
anställda med olika arbetsform och
arbetsuppgifter

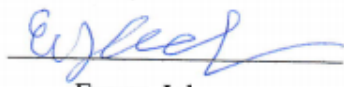
Ellinor Jonsson

Emma Johansson

Handledare: Katarina Eriksson

Förord

Vi vill visa tacksamhet mot de personer som har hjälpt oss att skriva uppsatsen. Vi vill tacka handledare och alla i vår handledargrupp för feedback, tips och konstruktiv kritik under processens gång. Ett tack ska även riktas till de respondenterna som tagit sig tid och ställt upp på våra intervjuer och enkät, utan er hade inte studien varit möjlig att genomföra!



Emma Johansson

Linköping, 2019



Ellinor Jonsson

Ellinor Jonsson: elljo031
Emma Johansson: emmjo186
VT 2019

Sammanfattning

Titel: Motivation på arbetsplatsen

Författare: Ellinor Jonsson och Emma Johansson

Handledare: Katarina Eriksson

Bakgrund: Motivation är idag ett väletablerat begrepp. De flesta företag idag anser att det har betydelse för företagets framgång att deras anställda är motiverade på arbetsplatsen. Vad som motiverar anställda kan påverkas av flera olika faktorer; exempelvis arbetsform och arbetsuppgifter. Den problematik som denna uppsats behandlar uppenbarar sig därför i 1) om det finns någon skillnad i motivation mellan heltid- och deltidsanställda och 2) om det finns några skillnader i motivation hos anställda med olika arbetsuppgifter i två olika företag, i denna uppsats har en bank och matbutik valts.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att utforska om/ hur motivation skiljer sig mellan arbetsform och arbetsuppgifter samt om/hur motivationssystem skiljer sig utifrån olika arbetsuppgifter och arbetsformer.

Metod: Studien är både kvalitativ och kvantitativ samt har en deduktiv ansats. Grunden till uppsatsen baseras på intervjuer och enkätundersökning. Data samlas in och transkriberas för att sedan analyseras med hjälp av utvalda teorier för att slutligen mynna ut i ett resultat.

Slutsats: Resultatet från denna uppsats indikerar på flera olika skillnader mellan respektive företags motivationssystem. Utifrån medelvärden gick det ej att utläsa några större skillnader mellan motivation gällande arbetsform och arbetsuppgifter. Enligt statistiska test gick det bland annat att dra följande slutsatser; det går ej att statistiskt säkerhetsställa att det fanns skillnad mellan motivationsincitamentet möjlighet att påverka arbetsmiljö hos bank och matbutik samt det går ej att statistiskt säkerhetsställa att det fanns skillnad mellan motivationsincitamentet arbetsrelation hos deltid- och heltidsanställda. Det som denna uppsats istället indikerar är att individer från olika arbetsplatser med olika arbetstider i många fall motiveras av liknande motivationsincitament, där bland annat ledarskap och arbetsrelationer är av stor vikt. Detta resultat bidrar till kunskap om vad som motiverar anställda oavsett arbetsform och arbetsuppgifter. Denna kunskap kan bidra till att företag kan utforma ett flexibelt motivationssystem i syfte att skapa goda incitament till arbete.

Nyckelord: Motivation, motivationssystem, heltid- och deltidsanställda

Ellinor Jonsson: elljo031
Emma Johansson: emmjo186
VT 2019

Abstract

Title: Motivation in the workplace

Authors: Ellinor Jonsson and Emma Johansson

Supervisor: Katarina Eriksson

Background: Motivation is today a well-established notion. Most companies today consider that it is of importance for a company's success to have motivated employees in the workplace. What motivate employees can be affected by multiple factors; for example, working form and work tasks. The problems that this essay focus on discloses there for in 1) if there are any differences in motivating full-time and part-time employees and 2) if there are any differences in motivation between employees with different work tasks in two different companies. The two chosen companies are a bank and a grocery store.

Aim: The aim of this essay is therefore to examine if/how motivation differs between work forms and work tasks and if/how motivational systems differ depending on work tasks and work forms.

Methodology: The study uses a mix of a qualitative and quantitative method and has a deductive approach. The foundation of the essay is based on interviews and a survey. Data has been collected and transcribed and then analyzed using selected theories, which lastly has ended in a result.

Conclusion: The result of this essay indicates on differences between the two companies' motivational system. From calculated averages it was not possible to distinguish any differences between motivation regarding work form and work tasks. According to statistical tests it was possible to draw the following conclusions; it was not possible to statistically confirm that there were differences between the incentive possibility to affect the motivational system for the bank and the grocery store and it was not possible to statistically confirm that there were differences between the incentive work relationship for full-time and part-time employees. What this essay instead indicates is that individuals from different workplaces with different working hours are often motivated by similar incentives, where leadership and work relationships are of great importance. This result contributes to knowledge on what motivates employees regardless of work form or work tasks. This knowledge can contribute to companies being able to form a flexible motivational system in order to create good incentives for work.

Key words: Motivation, motivational systems, Part-time and full-time employees

Ellinor Jonsson: elljo031
Emma Johansson: emmjo186
VT 2019

Innehållsförteckning

FÖRORD	2
SAMMANFATTNING	4
ABSTRACT	6
1. INTRODUKTION	2
1.1 Bakgrund.....	2
1.2 Problemformulering.....	3
1.3 Syfte	5
1.4 Disposition	5
2. METODIK	6
2.1 Forskningsmetod.....	6
2.2 Forskningsdesign.....	8
2.2.1 Insamling av data.....	8
2.2.2 Urval av studieobjekt	9
2.2.3 Empirisk metod	10
2.2.4 Intervju chef	10
2.2.5 Enkät anställd	10
2.2.6 Sekundärdata	11
2.3 Metod för hantering och analys av empiri	12
2.3.1 Intervju chef	12
2.3.2 Enkät anställd	12
2.4 Diskussion kring metod	13
2.4.1 Trovärdighet och äkthet.....	13
2.4.2 Etiskt förhållningssätt	14
3. TEORETISK REFERENSRAM	16
3.1 Heltid- och deltidsanställda.....	16
3.2 Inre och yttre motivation	16
3.3 Individuella och kollektiva belöningar.....	17
3.3.1 Hypotesgenerering.....	18
3.4 Herzberg tvåfaktorsteori.....	19
3.4.1 Hypotesgenerering.....	20
3.5 Mc Gregor's X and Y Theory.....	21
4. EMPIRI	24
4.1 Bakgrund Bank	24
4.2 Bank - Ur ett ledningsperspektiv	24
4.2.1 Mål.....	24
4.2.2 Motivationssystem.....	24
4.2.3 Heltid- och deltidspersonal.....	25
4.3 Bakgrund Matbutik	26
4.4 Matbutik - Ur ett ledningsperspektiv	26
4.4.1 Mål.....	26
4.4.2 Motivationssystem.....	27
4.4.3 Heltid- och deltidspersonal.....	29
4.5 Sammanställning Enkät	29
4.5.1 Grundläggande information	29
4.5.2 Bank och Matbutik.....	30
4.5.3 Vinstandelssystemet	31

4.5.4 Kvartalets prestation	31
4.5.5 Deltid och Heltid	31
4.5.6 Korrelation	32
4.5.7 Hypotestest	33
5. ANALYS	36
5.1 Skillnader i motivationssystem	36
5.2 Bank och Matbutik	39
5.3 Heltid och deltid	42
6. SLUTSATSER	44
6.1 Slutsatser	44
6.2 Förslag till framtida forskning	46
6.3 Bidrag	46
7. REFERENSLISTA	48
BILAGEFÖRTECKNING	53
Bilaga 1	53
Bilaga 2	54
Bilaga 3	57
Bilaga 4	58
Bilaga 5	61

1. Introduktion

I detta kapitel introduceras ämnet som denna uppsats berör och problemformulering som mynnar ut i det uppsatsen syftar till att undersöka. Inledningsvis beskrivs bakgrunden till ämnet för att sedan fortledas i en problematisering och avslutningsvis formuleras och ett syfte.

1.1 Bakgrund

"If they are happy, satisfied, dedicated and energetic, they will take real good care of the costumers. When the costumers are happy, they come back. And that makes the shareholders happy."

- Herb Kelleher CEO at Southwest airlines.

I citat ovan skildrar Kelleher på flygbolaget Southwest airlines, vikten av human kapital inom företag samt hur viktigt det är att bedriva incitament för att främja de anställda för ett effektivt arbete. För att skapa ett framgångsrikt koncept krävs att samtliga i företaget strävar efter samma mål utifrån en samförstådd strategi, vilket innebär kongruens mellan individ- och företagsnivå (Anthony et al, 2014). Vad som motiverar anställda på en arbetsplats är ett välstuderat ämne som har utvecklats under ett flertal decennier i olika teorier och modeller. Redan 1955 beskrevs arbetsprestation som produkten av förmåga och motivation av Maier (Latham, 2007). Förmågan att kunna förutse, förstå och påverka motivationen på arbetsplatsen har sedan dess och fram till idag ökat på grund av att man i större grad har tittat på fler olika faktorer som kan påverkar den anställdas motivation (Latham, 2007).

Arbetsplatser i Sverige idag är präglad av olika arbetsformer där av en stor del är deltidsarbetande. År 2017 var 29 procent av alla sysselsatta kvinnor och 11 procent av sysselsatta män deltidsarbetande (Statistiska Centralbyrån, 2017). Även dessa medarbetare är del av den gemensamma strategin och spelar en stor roll i vad som skapar målkongruens. Herzberg (1992) menar att avsikten med arbetet för den enskilda individen spelar stor roll för motivationen. Därmed blir det intressant ifall arbetet är tillfälligt eller inte, följaktligen påverkar arbetsformen motivationen. Även arbetssysslan och arbetsuppgifterna påverkar motivationen på ett flertal sätt. Latham (2007) poängterar bland annat hur flexibilitet och begränsningar påverkar motivationen. Det vill säga om arbetet är monotont eller inte och även hur de analytiska kunskaperna influeras.

Ett styrmedel för att skapa kongruens är enligt Svensson och Wilhelmson (1989) ett belöningsystem utformat efter företagets preferenser. Motivationssystem används för att motivera de anställda att bibehålla kompetenser, skapa drivkraft och motivation, vilket kan tas i uttryck i ett belöningsystem där man belönar med hjälp av monetära eller icke monetära medel. De element som bygger motivation skildras även i tidigare forskning om vad som motiverar anställda inom den svenska marknaden. Ett mönster kan utläsas om att det som motiverar i många fall är betydelsefulla arbetsuppgifter och erkännande, i kombination med monetära belöningar (Olsson, 2015; Holgersson & Molander, 2018).

Även om motivation inom arbetsplatsen är ett brett ämne som konstant utvecklas finns det vissa modeller som är vanligt förekommande både i nutid och dåtid. Några av dessa är Herzbergs tvåfaktorsteori som beskriver hygien- och motivationsfaktorer, vilket är grunden till hur vi upplever vår arbetsplats och hur olika faktorer leder till mer eller mindre motivation (Herzberg, 1974). Exempelvis hur arbetsuppgifter i sig påverkar den faktiska motivationen. I utformandet av ett motivationssystem menar därmed Herzberg att det finns en rad olika faktorer att beakta och vissa är nödvändiga medan vissa kan påverka motivationen ytterligare. Vidare finner vi McGregor's X and Y Theory som beskriver två olika vyer av människan, X vilket innebär ovillig till arbete och ansvar eller Y vilket innebär tvärtom engagerad och arbetsvillig. Vyerna genomsyrar sedan hur ett motivationssystem är uppbyggt (McGregor, 1960).

1.2 Problemformulering

Motivationssystem och belöningsystems primära syfte är att upprätthålla goda incitament till arbete samt skapa engagemang och målkongruens. Fungerar inte systemet skapas problem och hinder på vägen mot uppsatta mål (Anthony mfl, 2014). Merchant och Van der Stede (2003) skriver att ett belöningsystem kan uppfattas olika beroende på med vilka ögon du studerar systemet, på individnivå- eller managementnivå, vilket kan resultera i ett beteende som inte är målkongruent (Merchant & Van der Stede, 2003). Svensson och Wilhelmson, 1989 frågar sig om belöningar bara tomma ord eller uppfattar och motiveras individen faktiskt av belöningsystemet. Bakgrunden till val av belöning blir därmed viktigt för att säkerställa motivationen (Svensson och Wilhelmson, 1989). Porter mfl (2003) poängterar att olika bakgrund och olika individer motiveras av olika saker. Det problematiska ligger i utformandet av motivationssystemets anpassbarhet för att styra mot det beteendet man eftersträvar.

Vad händer då med motivationen om individen inte arbetar fullt ut på arbetsplatsen? Enligt en studie gjord av Levanoni & Sales (1990) finns det incitament för att deltidsarbetande är mindre

involverande i arbetet än vad heltidsarbetande är, på grund av ett lägre intresse i arbetet i sig. En undersökning gjord av Thorsteinson (2003) resulterade också i att det finns skillnader i hur involverad man är i organisationen man arbetar i beroende på arbetsform. Thorsteinson påpekar sedermera att anledningen till att man har valt att arbeta färre timmar är för att kunna vara mer involverad i något annat vid sidan av sitt arbete och att man därmed har ett annat fokus i sitt liv (Thorsteinson, 2003). Miller & Terborg (1979) påpekar också att anledningen till varför man arbetar på en specifik arbetsplats kan skilja sig beroende på arbetsform, där de som arbetar mindre förmodligen är mer styrda av externa miljöer. Dettamenar de gör att deltidsanställda till exempel kan kräva mer flexibilitet gällande schema men samtidigt inte bry sig lika mycket om befordran som en heltidsanställd (Miller & Terborg, 1979). Som nämnts tidigare menar Herzberg (1992) att avsikten för framtiden med arbetet för den enskilda individen spelar stor roll för motivationen således blir ett tillfälligt intresse inte lika stort som ett som ska upprätthållas under lång tid (Herzberg, 1992). Det finns alltså studier som visar att arbetsform skiljer sig vad gäller involvering och intresse av arbetet, vilket kan vara problematiskt vid utformningen av ett gemensamt motivationssystem.

Enligt Lawler (1990) tenderar olika branscher kräva olika belöningsystem och därmed olika motivationssystem, på grund av olika mål och preferenser. Detta innebär att motivationssystemet i en bransch har därför anledning till att inte vara utformat på samma sätt som ett motivationssystem i en annan bransch. Således tenderar anställda i olika branscher bli motiverade av olika saker. Detta problematiserar utformandet av motivationssystem utifrån arbetsform och arbetsuppgifter. Latham (2007) menar även att det i branscher byggda på monotont arbete där saknaden att flexibilitet är stor uppstår begränsningar för individen och därmed uppstår en negativ påverkan på motivationen.

Det är av vikt att veta vad som motiverar anställda i ett företag när man implementerar ett motivationssystem. Det som ger underlag till denna uppsats är problematiken kring motivationssystemets utformning och vad det har för påverkan hos individer med olika grundförutsättningar som arbetsform inom samma organisation. För att ge en extra dimension och kontext i undersökningen blir det intressant att jämföra detta resultat med ett företag inom en annan bransch. Detta visar hur motivationssystemet och olika motivationsfaktorer påverkas av syftet med varför man arbetar, arbetstid och arbetsuppgifter.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att utforska om/hur motivation skiljer sig mellan arbetsform och arbetsuppgifter samt om/hur motivationssystem skiljer sig utifrån olika arbetsuppgifter och arbetsform.

1.4 Disposition

Hur delar presenteras och av de olika kapitlen kommer innehålla.

Kapitel 1. Inledning: I det första kapitlet presenteras en bakgrund till valt ämnesområde. Därefter följer en mer djupgående problemdiskussion, som mynnar ut i ett syfte med efterföljande undersökningsfrågor. Senare presenteras bidrag och avgränsning till rapporten.

Kapitel 2. Metod: I kapitel tre presenterar, granskats och diskuteras de metoder som används för att samla in vårt empiriska material till undersökningen.

Kapitel 3. Teoretisk referensram: I detta kapitel redogörs den referensram som ligger till grund för en djupare förståelse för de teoretiska områdena kring valt ämnesområde och syfte. Referensram är senare till för att fungera som hjälpmedel i analysen.

Kapitel 4. Empiri/ resultat: I kapitel sex presenteras bakgrund kring företagen samt en sammanställning av det empiriska materialet som har samlats in via våra besöksintervjuer. Därefter presenteras resultatet av den enkät som utförts.

Kapitel 5. Analys: I detta kapitel analyseras det empiriska materialet som har samlats in med hjälp av referensramen

Kapitel 6. Slutsatser: Till sist presenteras de slutsatser som analysen har frambringat och syftet besvaras.

2. Metodik

I detta kapitel beskrivs metoder och verktyg för att uppnå de målsättningar undersökningen skall uppnå. Genom att beskriva insamling av empiriskt material, vilket tillvägagångssätt som använts för att utföra studien och hur detta förhåller sig till regler om trovärdighet, äkthet och etik.

2.1 Forskningsmetod

För att undersöka om/hur motivation skiljer sig mellan arbetsform och arbetsuppgifter genomförs en undersökning av anställda på två företag. Denna undersökning utgångspunkt är att utforska vad som motiverar de anställda och sedan göra jämförelser genom fyra olika uppdelningar av de anställda. För att undersöka hur motivation skiljer sig gällande arbetsform har en jämförelse mellan heltid- och deltidsanställda gjorts. Deltidsanställd innebär en anställning med mindre timmar än en heltidsanställd (NE, 2019). För att förtydliga skillnaden mellan heltid och deltid har en deltidsanställd definierats som en anställd som arbetar mindre än 150 timmar per månad i denna uppsats. Uppdelningen av heltid- och deltidsanställda är gjord utifrån det totala antalet respondenter från båda företag. För att undersöka hur motivation skiljer sig gällande arbetsuppgifter har en jämförelse mellan de anställda i respektive företag gjorts. De två sista uppdelningarna är därmed gjorda utifrån vilket företag de anställda arbetar på. För att kunna jämföra de två företagens anställda med utgångspunkt i arbetsuppgifter har två företag i två olika branscher valts ut. De två branscher som valts ut är bankbranschen och dagligvaruhandeln, vilket är två branscher som skiljer sig på flera sätt. För att undersöka hur motivationssystem skiljer sig mellan arbetsuppgifter och arbetsform har en undersökning av de två företagens motivationssystem gjorts. För att se om/hur det skiljer sig mellan arbetsuppgifter jämförs respektive företags motivationssystem. För att se om/hur de skiljer sig mellan arbetsform undersöks om de två företagens motivationssystem skiljer sig gällande ifall deras anställda arbetar heltid eller deltid.

Inom bankbranschen finns det en rad olika arbetsuppgifter och roller. Det som denna uppsats berör är rollen som bankrådgivare. Bankrådgivare är en roll som oftast innefattar arbetsuppgifter som att göra analyser och ge ekonomiska råd till kunder. De kan delas in i två olika grupper; privatrådgivare och företagsrådgivare. En privatrådgivare ger ekonomisk rådgivning utifrån analys av en kunds ekonomi till privatpersoner och en företagsrådgivare har företag som kunder. Båda gruppernas arbetsuppgifter präglas av att ge råd och vägledning utifrån en ekonomisk analys av en kunds ekonomi, därför krävs det en analytisk förmåga tillsammans med kundfokus

samt ofta krav på utbildning på universitetsnivå (Arbetsförmedlingen, 2019a). Ett annat krav som ställs för att kunna arbeta som rådgivare är att man är licensierad med en så kallad SwedSec licens, som bland annat kräver att man klarar ett visst kunskapstest. Denna licens finns för att kunna säkerhetsställa kunskaper och hålla ett högt förtroende för företag där rådgivare arbetar, som exempelvis banker och finansinstitut (Swedsec, 2019). Detta gör att de som arbetar som rådgivare ofta är högt värderade efter deras kunskaper och är inte i första hand utbytbara.

Inom dagligvaruhandeln finns det flera typer av arbeten som skiljer sig från bankbranschen. Det som denna uppsats berör är rollen som butikssäljare. Detta arbete kan bland annat innebära att man prismärker, packar upp och fyller på varor och står i kassan. Detta är ett fysiskt monotont arbete som kräver lägre förkunskap och specifik utbildning dock grundskoleutbildning (Arbetsförmedlingen, 2019b).

Ett val har gjorts att använda sig av en blandad metod vid utförandet av undersökningen. I detta fall innebär det att studien börjar med kvalitativ forskning för att undersöka ett problem för att sedan följa upp detta med en kvantitativ undersökning, i syfte att kunna kvantifiera och generalisera resultatet (Creswell, 2009). Den kvalitativa data, i form av intervjuer, har använts för att få fram väsentlig information som behövs för att delvis svara på syftet (Bryman & Bell, 2011). Detta görs för att få en djup och detaljerad bild av respektive företag. Intervjuerna sker med en chef med personalansvar på respektive företag i syfte att bringa klarhet i strukturen av företagen och deras motivationssystem. Det negativa med att använda sig av kvalitativa data är att metoden är subjektiv. Hur intervjufrågorna tolkas kan skiljas mellan de intervjuade och svaren på frågorna kan därför bli annorlunda beroende på vem man frågar och hur frågan ställs av intervjuarna (Bryman & Bell, 2011). När intervjuerna genomförts har intervjuarna haft denna subjektivitet i åtanke och har därför följt en ordning av intervjufrågorna. Detta har gjorts för att få en liknande intervjuupplevelse för båda respondenter. Eftersom intervjuer oftast sker av ett fåtal personer är det också svårt att generalisera insamlade data (Bryman & Bell, 2011). För att kunna besvara syftet i sin helhet har intervjuerna kompletterats med kvantitativa data. Detta har gjorts för att i större utsträckning kunna generalisera och dra rimliga slutsatser av vad de anställda anser motiverar dem. Denna empiriska undersökning är i form utav en enkätundersökning till anställda. Enkätundersökningen ger möjligheten att göra ett större urval än vad enbart intervjuer gör, vilket leder till att det i ett senare skede har större chans att dra rimliga slutsatser av det undersökta (Bryman & Bell, 2011).

Undersökningens angreppssätt är att utifrån detaljerad och ingående information undersöka två specifika arbetsgrupper inom två olika företag, detta beskriver Bryman & Bell (2011) som en fallstudie. Undersökningen kan klassas som en komparativ fallstudie eftersom en jämförelse görs mellan två företag där nästintill identiska metoder har använts på de två fallen (Bryman & Bell, 2011). Yin (2007) beskriver att fallstudier lämpar sig när forskaren vill förstå komplexa och kontextuella sammanhang. I detta fall har fallstudien gjorts för att undersöka uppfattningen av motivationsfaktorer hos de anställda och för att få fram information kring deras respektive motivationssystem. Patton (2015) ifrågasätter användandet av fallstudie när vi lever i en tid där det finns obegränsat med information samtidigt som författaren påpekar att en fallstudie är passande när man vill ha djupare inblick i det man studerar. Valet av att använda sig av fallstudie i denna undersökning har gjorts för att kunna få en djup insyn i respektive företags motivationssystem och för att kunna förstå vad de anställda på dessa två företag motiveras genom. Fallstudie kan även kritiserars då forskarnas egna värderingar kan påverka resultatet (Blomkvist, Hallin & Lindell 2018). För att motverka detta har ett kritiskt förhållningssätt använts där problematik kring studiens subjektivitet har lyfts. Enligt Eriksson (2018) minskar triangulering risken för att fallstudieforskningen ger en förvriden bild av det undersökta. Triangulering innebär att studien använder sig av flera datakällor, vilket i denna undersökning är i form av både intervjuer och enkätundersökning (Eriksson, 2018).

Enligt Bryman & Bell (2011) finns det två typer av angreppssätt vid val av metod; Deduktivt och induktivt angreppssätt. Med deduktivt menas att de valda teorierna och modellerna styr forskningen för att sedan testas på verkligheten. Det induktiva angreppssättet innebär att teorin utgör resultatet av forskningen och observationerna som görs generaliseras inom en teoretisk referensram. I denna studie används ett deduktivt angreppssätt. Att det är en deduktiv metod kan ses på grund av att de valda teorierna stått som grund när intervjufrågor och enkät utformats (Bryman & Bell, 2011). Anledningen till att denna metod valts är på grund av syftet att undersöka motivation kräver förkunskaper om tidigare forskning och teorier.

2.2 Forskningsdesign

2.2.1 Insamling av data

Den insamlade datan för studien består både av primär- och sekundärdata. Primärdata har insamlats i form av intervjuer och enkätundersökning. Enligt Bryman & Bell (2011) är kvalitativa intervjuer det bästa sättet att fånga upp de intervjuades synpunkter mer

djupgående, varför denna metod valts. Intervjuer med en chef på respektive företag har gjorts. Detta har kompletterats med enkäter från anställda på respektive företag. Som komplement till primärdata har även sekundärdata insamlats i form av artiklar, böcker och hemsidor.

2.2.2 Urval av studieobjekt

För att besvara det huvudsakliga syftet används ett bankkontor och dess anställda och en matbutik och dess anställda som studieunderlag. För att få ett större kvantitativt urval valdes ett relativt stort bankkontor och en relativt stor matbutik i förhållande till den ort där de befinner sig. De anställda som har tillfrågats arbetade både deltid och heltid. Anledningen till att jämföra en bank och en matbutik har gjorts för att få en så stor kontrast som möjligt. Där bankens analytiska arbete jämförs med matbutikens monotona och fysiska arbete. Två intervjuer genomfördes där respondenterna utgjordes av en chef på banken och en chef på matbutiken. Av enkätundersökningen inkom totalt 21 enkätsvar från båda företagens anställda. Tabell 1 visar uppdelningen mellan företag och mellan heltid- och deltidsanställda samt vilken svarsfrekvens undersökningen haft på respektive företag.

Uppdelning	Antal svar	Totalt antal svar	Antal tillfrågade	Svarsfrekvens
Bank	10		20	50 %
Matbutik	11	21	100	21 %
Heltid	9			
Deltid	12	21		

Tabell 1. Uppdelning enkätundersökning

Underlaget för de nio heltidsanställda utgjordes av fem av bankens anställda och fyra av matbutikens anställda. Underlaget för de tolv deltidsanställda utgjordes av fem bankanställda och sju av matbutikens anställda. En uppdelning av heltid- och deltid i respektive företag har inte gjorts i undersökningen på grund av ett för litet urval. Uppdelningen som valts har grundats i att få ett så stort urval som möjligt för att kunna göra jämförelser. Kritik kan dock riktas mot den låga svarsfrekvensen som undersökningen gav, specifikt den på matbutiken. Vilket gör att oavsett valet av uppdelning är urvalet litet. Detta påverkar möjligheterna att kunna generalisera data från enkätundersökningen. Detta har tagits till hänsyn vid analys av empiri och kritik mot studiens trovärdighet och äkthet har diskuterats utifrån detta i 2.6.

2.2.3 Empirisk metod

Intervjuerna är uppbyggda utifrån att respondenten beskriver motivationssystemet. Anledningen till detta är för att kunna dra paralleller till de teorier som valts ut som på ett och annat sätt beskriver motivation och belöningar. Intervjufrågorna består sedan dels av frågor där alternativ ges för rangordning av olika motivationsfaktorer för att kunna koppla frågor till utvalda teorier. Även enkäten är utformad utifrån motivationsfaktorer som går att härleda till de utvalda teorierna.

2.2.4 Intervju chef

Vid utförandet av intervjuer används ett semistrukturerat tillvägagångssätt vilket innebär att intervjufrågorna är utformade i förväg (Bryman & Bell, 2011). Intervjufrågorna består dels av frågor där alternativ ges för rangordning av olika motivationsfaktorer. Intervjufrågorna består även av frågor utan svarsalternativ för att inte hämma oförutsedda svar som kan vara viktiga för studien. De frågorna med svarsalternativ har respondenterna fått besvara utifrån en fem-gradig likertskala. Där fem är mycket viktig/bra variabel och ett är inte alls viktig/bra variabel. Syftet med intervjuerna med respektive chef är att få en förklaring på hur respektive belöningsystem är utformat, frågorna berörde motivationssystemet i sig, vilket inflytande de och de anställda har över systemet och de mål som sätts för de anställda samt hur de använder sig av sitt ledarskap för att motivera deras anställda. Intervjuerna tog cirka en timme vardera. I bilaga 1 och 3 presenteras de intervjufrågor som utgjorde grunden för intervjuerna.

2.2.5 Enkät anställd

De svar som fåtts vid intervjuer av chefer har till viss del använts för att utforma enkäterna, tillsammans med de teorier som studien utgår ifrån. Att utgå från intervjuerna vid enkätutformningen har gjort att frågorna blir formade utifrån företagen. Syftet med detta är att erhålla relevant och riktig information från respektive företags anställda. Att utgå från teorier vid enkätutformningen har gjorts i syfte att knyta ihop teori och empiri och underlätta analysering av dessa två delar. Enkätfrågorna består både av öppna frågor och frågor som ges med svarsalternativ. De frågorna med svarsalternativ ges likt intervjufrågorna med en fem-gradig likertskala, där fem är mycket viktig/bra variabel och ett är inte alls viktig/bra variabel. Enkäterna har skickats genom de intervjuade cheferna som sedan har skickat dessa vidare till respektive företags anställda. Enkäten har sedan besvarats av de anställda, som sedan har skickat svaren direkt till forskarna utan att gå via cheferna. Cheferna har därmed inte kunnat

ta del av enkätsvaren. Tabell 1 visar att svarsfrekvensen är högre på banken jämfört med matbutiken. Anledningen till detta höga bortfallet gällande matbutiken kan bero på att chefen på banken hade fått utlovat av de anställda att de skulle svara medan på matbutiken så skickades de bara ut i företagets informationssystem, där inget utlovades av de anställda. Urvalet kan därmed ses som mer representativt på banken jämfört med matbutiken. Utav deltidsanställda har olika typer av deltidsanställda valts för att få fler individers perspektiv, bland annat studerande och småbarnsföräldrar har utgjort underlaget.

Syftet med enkäten är att få de anställdas perspektiv på motivation. I bilaga 2 och 4 återfinns de frågor som ställts vid enkätundersökningen. Enkäten lämnades ut till chefen på respektive företag som sedan lämnade ut denna vidare till de anställda som är relevanta för undersökningen. Denna process gör att valet av respondenter till enkätundersökningen inte blir slumpmässig och att det finns risk för att respektive chef väljer ut enbart de anställda som de vill ska svara. De anställda kunde dock välja om de skulle vara med eller inte då cheferna inte kunnat kontrollera vilka som svarat, på grund av anonymiteten i undersökningen, då svaren gått direkt till forskarna. Att cheferna gjort valet av respondenter gör att resultatet kan ha blivit påverkat av cheferna. Författarna visar sig medvetna om det kritiska kring denna process och för vidare en diskussion om studiens tillförlitlighet i 2.6 kopplat till detta.

2.2.6 Sekundärdata

Som komplement till intervjuer och enkäter har sekundärdata inhämtats från diverse källor. Genom rapporter, avhandlingar, böcker och hemsidor har en generell bild kunnat skapas vilket enligt Bryman & Bell (2011) bidrar till förståelse och information till studiens problem och syfte. Böcker om motivation och motivation på arbetsplatsen har använts för att få en generell bild av grunden till studien. Rapporter och avhandlingar har använts för att få information om teorier kring motivation och tidigare forskning inom området. Hemsidor har nyttjats för kompletterande information till det som de övriga källorna inte kunnat bidra med. Hemsidorna som främst använts är företagens respektive hemsidor och deras publicerade årsredovisningar. Vid insamlingen av sekundärdata har ett kritiskt förhållningssätt varit grunden i valet av källor. Böcker har valts där författarna är ansedda teoretiker inom det område som skrivits och artiklar har inhämtats via Linköpings Universitets databas och via Google scholar för ökad legitimitet och vetenskaplig karaktär. För att öka tillförlitligheten hos hemsidor har det i största möjliga mån valts ut hemsidor som är kopplade till myndigheter eller till de företag som informationen gäller.

2.3 Metod för hantering och analys av empiri

2.3.1 Intervju chef

För att minimera risken för feltolkning vid intervjuer och i syfte att bearbeta information med enkelhet används ljudupptagning. Detta skedde i samtycke med respondenten. All insamlad empiri från intervjuer transkriberas, vilket gör det enklare att sortera ut det som är relevant och inte för studien. Metoden som används kallar David & Sutton (2016) för sociologiska koder, vilket innebär att man utgår från teorin för att välja ut det som är relevant för studien. När intervjuerna transkriberats har de skickats till respondenterna för godkännande, så att transkriberingen är överensstämmande med det respondenterna velat förmedla. Empiri har sedan kategoriserats och utifrån den har mönster sökts för att urskilja olika fenomen. Vid avvikande uppfattning mellan forskarna har svaren diskuterats för att komma fram till en delad uppfattning detta för att öka trovärdigheten och objektiviteten i rapporten.

2.3.2 Enkät anställd

För att analysera den insamlade datan från enkätundersökningen har olika metoder använts för att redovisa resultatet. Dessa metoder har utförts med hjälp av statistikprogrammet Minitab. Den första metoden är en univariat analys, vilket innebär att man beskriver enskilda variablers egenskaper, med exempelvis medel-, min- och maxvärde. Denna beskrivande statistik är explorativ och fungerar som en inkörsport till hypoteser och frågeställningar (Djurfeldt et al, 2010)

Den andra metoden är en bivariat analys, där sambandet mellan två variabler studeras. Detta har gjorts genom en korrelationsmatris. Korrelation mäter hur starkt ett samband är mellan två variabler. För att säkerhetsställa om det finns samband mellan olika variabler i undersökningen kommer Pearsons korrelationskoefficient användas som utgångspunkt i matrisen. Pearsons koefficient kan anta ett värde mellan 1 och -1 , där 1 står för ett starkt positivt samband, -1 står för ett starkt negativt samband och 0 står för inget samband. Ett positivt samband innebär att när den ena variabeln ökar gör även den andra det. Ett negativt samband innebär att den ena variabeln ökar när den andra minskar (Wahlin, 2015).

Till sist har de påståenden som uppstått i uppsatsen utifrån den empiriska statistiken testats med hjälp av ett hypotestest. Sju stycken tvåsidiga hypotestest har utförts med hjälp av Mann Whitney U-test. Detta är ett icke parametriskt test som testar likheter mellan två populationers fördelning (Arzel, 1993). Den aktuella studiepopulationen kan ej antas vara normalfördelad varför ett icke parametriskt test genomfördes. Hypoteserna har testats på 0.05

signifikans. Det finns två typer av fel som kan uppstå vid ett hypotestest. Dessa kallas typ I och typ II fel. Typ I innebär att nollhypotesen förkastas även fast den är sann. Typ II innebär att nollhypotesen accepteras även fast den är falsk. På en 5 % signifikans är risken liten att sambandet skulle bero på slumpen samtidigt som det finns en viss marginal för att undvika att noll hypotesen förkastas trots att det ligger ett signifikant samband. Valet att använda en 5 % signifikansnivå har gjorts för att det anses kunna balansera risken att dessa två feltyper uppstår (Moore, 2011). Nedan visas hur hypoteserna för hypotestesten är utformade.

H0: Fördelningen hos de två populationerna är identiska.

H1: De två populationernas fördelning är inte identiska.

Valet av variabler i de sju hypotestesterna grundar sig i resultatet som den univariata analysen har visat. Författarna har utifrån medelvärden sett att det kan finnas tendenser för skillnader mellan olika variabler. För att kunna påvisa om det finns ett signifikant samband har därför detta testats med hjälp av Mann Whitney U-test. Empirin som framkommit av intervjuer och enkäter har sedan analyseras med hjälp av teorier för att också öka studiens trovärdighet och därmed stärka resultatet (Ahrne & Svensson, 2011).

2.4 Diskussion kring metod

2.4.1 Trovärdighet och äkthet

Bryman & Bell (2017) skriver i sin bok om företagsekonomiska forskningsmetoder om fyra olika kriterier för trovärdighet och äkthet. Dessa fyra är; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse. Intervjuerna har transkriberats och har i empirin skrivits om för att vara följsam och förståelig. Utförandet av intervjuerna har gjorts med hjälp av både anteckningar och ljudinspelning för att minska risken att relevant information försvinner vid transkribering. Respondentvalidering har gjorts av de intervjuade vilket understryker att informationen som de delgett har tolkats rätt. Dessa processer har gjorts för att bidra till tillförlitligheten i studien. Enkätundersökningen som utförts har på grund av ett icke slumpmässigt urval, medfört risker att tillförlitligheten i studien minskar. På grund av att det är företagets chefer som valt ut de anställda som ska svara kan studiens tillförlitlighet inte säkras. Enkätundersökningen har dock genomförts med anonymitet för att minska risken av att respondenterna ska känna sig utelämnade. Detta har utförts med en förhoppning om att öka den tvivelaktiga tillförlitligheten i svaren (Bryman & Bell, 2017).

För att öka chanserna att studiens ska gå att överföra till andra områden, har empirin beskrivits i detalj. De incitament som valts i enkätundersökningen är vedertagna inom motivation och valts ut utifrån teorier för öka möjligheten att generalisera och öka överförbarheten. Enkätundersökningens bortfall gör dock att resultatet inte går att generalisera. Detta gör att det finns svårigheter i att överföra studien till andra områden. Trots att två olika typer av arbetsplatser valts som speglar både ett akademiskt yrke och ett fysiskt arbete vågar vi inte på grund av ett litet urval generalisera till flera typer av arbeten. Samtidigt har både heltid- och deltidsanställda valts vilket på grund av litet urval inte heller kan generaliseras till flera anställningsformer. Bortfallet gör även att det är svårt att säga om studien skulle ge samma resultat vid ett senare tillfälle. Vilket gör att pålitligheten i studien inte kan garanteras. För att stärka pålitligheten har forskningsprocessen beskrivits med noggrannhet och i detalj. De mått, variabler och analysmetoder som använts är vedertagna inom området vilket ökar chanserna för att resultaten ska gå att uttrycka i liknande forskning. För att tillgodogöra bekräftelsebehovet har forskningsmetodens brister och begränsningar diskuterats där problematik angående subjektivitet och generaliserbarhet har lyfts (Bryman & Bell, 2017).

2.4.2 Etiskt förhållningssätt

För att säkerställa att studien upprätthåller ett etiskt förhållningssätt har de etiska krav som vetenskapsrådet formulerat undersökts. Vetenskapsrådet har tagit fram fyra principer vid etisk forskning; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialkravet och nyttjandekravet. Genom att informera respondenterna om syftet med undersökningen och hur resultatet kommer användas tog studien hänsyn till informationskravet. Vid intervjutillfällena har det förklarats för de som valts för intervju att det är frivilligt och på deras villkor vilket gör att hänsyn även tagits till samtyckeskravet. Informationen som studien har gett behandlas konfidentiellt på så sätt att enkäterna och intervjuerna sker med anonymitet för att minska risken för de enskilda individerna att spåras. Enligt nyttjandekravet kommer data och uppgifter studien resulterar i endast användas i forskningssyfte och kommer inte delas för kommersiellt bruk (Vetenskapsrådet, 2002).

Ellinor Jonsson: elljo031
Emma Johansson: emmjo186
VT 2019

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel beskrivs det teoretiska ramverk som tagits fram i syfte att besvara forskningsfrågan. Ramverket bygger på tidigare forskning och motivationsteorier, inledningsvis presenteras tidigare forskning om heltid- och deltidsanställda, vidare förklaras begreppen inre och yttre motivation senare Individuella och kollektiva belöningar, därefter Herzbergs tvåfaktorteori och slutligen presenteras Mc Gregor's X and Y Theory.

3.1 Heltid- och deltidsanställda

Att det skulle finnas skillnader mellan heltid- och deltidsanställda när det kommer till arbetet finns det flera studier som påpekar. Levanoni och Sales (1990) påpekar att de med anställningsform där man tillbringar mindre tid på arbetsplatsen därmed är mindre involverade i arbetet än de med anställning där samtlig arbetstid spenderas på den specifika arbetsplatsen. De menar att det finns tendenser för att deltidsarbetande har ett lägre intresse för arbetet än heltidsarbetande (Levanoni & Sales, 1990). Detta lägre intresse i arbetet hos deltidsanställda påpekar även Thorsteinson (2003). En undersökning gjord av Thorsteinsson (2003) visade på att det finns skillnader mellan heltid- och deltidsanställda i hur involverad man är i organisationen man arbetar i. Deltidsanställda kan vara involverade i något annat vid sidan av och detta är därmed anledningen till att de har valt att arbeta färre timmar. Arbetsformen är därmed påverkad av vilket fokus man har (Thorsteinson, 2003). Anledningen till att man arbetar på en specifik arbetsplats påpekar Miller och Teborg (1979) kan skilja sig beroende på om man arbetar heltid eller deltid. De påpekar sedermera att de som arbetar deltid förmodligen är mer styrda av yttre förhållanden. Detta kan göra att deltidsanställdas behov på arbetsplatsen skiljer sig från heltidsanställdas. Ett exempel som de beskriver är hur de kan kräva mer flexibilitet gällande schema samtidigt som de inte är lika intresserade av befordran (Miller & Teborg, 1979).

3.2 Inre och yttre motivation

Enligt Ryan & Deci (2000) kan motivation delas upp i två olika delar; inre och yttre motivation. Denna uppdelning benämns som Self-Determination Theory. Den inre motivationen ligger i människans natur och innebär att alla söker tillfredsställelse i inlärning och för att tillgodose ett intresse och engagemang. Den yttre motivationen handlar snarare om yttre faktorer påverkan av motivationen, där fokus istället ligger på att uppnå ett resultat, det objektiva i ett arbete (Ryan & Deci, 2000).

Den inre motivationen menar Ryan & Deci (2000) anses vara den mest betydande kategorin av motivation och bör därför vara viktigast att påverka för att öka motivation. Sociala företeelser påverkar den inre motivationen i olika riktningar beroende på om de är negativa eller positiva. Känslan av kompetens, självständighet och att göra nytta har en positiv inverkan vilket uppstår vid bland annat konstruktiv återkoppling, positiv kommunikation, utmanande aktiviteter och belöning. Negativ feedback och negativ kommunikation bibringar dock en negativ inverkan. Bestraffningar, påtvingande och konkreta belöningar resulterar inte i positiva effekter, självvald handling ökar motivationen medan en handling med motiv att undvika bestraffning inte gör det (Ryan & Deci, 2000). Amabile (1997) belyser även vikten av de rådande omständigheterna och menar att även dessa påverkar inre motivationen i olika riktningar. För att koppla detta till relationen mellan en chef och en medarbetare kan relationens dynamik påverka motivationen vilket i sin tur påverkar uppfattningen av relationen och hur denne väljer att agera.

Ryan & Deci (2000) menar att det vi istället kan påverka i syfte att uppnå önskvärd effekt är den yttre motivationen med fokus på resultat. Inom den yttre motivationen spelar självständighet en stor roll, enligt forskning finns det ett samband mellan hög prestation och självständighet inom den yttre motivationen (Ryan & Deci, 2000). Detta gäller även samhörighet. Det finns även indikationer på att den yttre motivationen förhöjer den inre då det skapar ett fokus på den primära uppgiften (Amabile, 1997). Dock finns det belägg för att de yttre faktorerna så som monetära medel leder till minskad kreativitet på grund av den stress som monetära faktorer medför. På kort sikt kan belöningar vara positiva men extern belöning slår på sikt ut den inre motivationen, vilket benämns som Motivation Crowding Teori (Anthony m.fl., 2014).

Cameron och Pierce (1996) kritiserar det faktum att belöningar skulle minska en persons inre motivation som bland annat Ryan och Deci påstår. I en studie som de gjort kom de istället fram till att vissa typer av belöningar kan ha en positiv effekt på den inre motivationen (Cameron & Pierce, 1996). Ryan och Deci (1996) svarade denna kritik med ytterligare kritik kring hur Cameron & Peirce studie innehöll tvetydigheter, som bland annat opassande frågor till de undersökta (Ryan & Deci, 1996).

3.3. Individuella och kollektiva belöningar

Individuella belöningar och kollektiva belöningar är två olika belöningar med olika fokus. Individuella belöningar fokuserar på att belöna en enskild individs prestationer medan kollektiva belöningar fokuserar på att belöna prestationer från flera individer (Porter m.fl., 2003). Hur de

individuella och kollektiva belöningarna är utformade för att skapa värde för individen/individerna kan variera. Exempel på individuella belöningar är exempelvis löneökning, befordran eller bonus baserat på den enskilde prestationen. Exempel på kollektiva belöningar är restaurangbesök, utbildning eller bonus baserat på gruppens eller företagets prestationer (Merchant & Van der Stede, 2003).

Enligt Svensson och Wilhelmsson (1989) finns det risker med både individuella och kollektiva belöningar. Om för stort fokus läggs på de individuella belöningarna finns risk att konflikter uppstår och då kan företaget gå miste om samordningsvinster. Om stort fokus läggs på kollektiva belöningar kan det å andra sidan innebära risker för att företaget inte tar tillvara på den enskilda individens kompetens. Att kombinera individuella och kollektiva belöningar kan därför vara att föredra (Svensson & Wilhelmsson, 1989). Person (1994) påpekar också fördelen med att kombinera individuella och kollektiva belöningar. Detta på grund av deras både positiva och negativa effekter och det faktum att det är svårt att fastställa vilken av de två som är mest effektiv (Persson, 1994).

Lawler (1990) menar att vilken typ av belöning som används och utformningen av belöningsystemet styrs av vad företaget vill uppnå. Belöningar som riktar sig till alla individer inom ett företag har som syfte att integrera företaget, medan belöningar som skiljer sig mellan individer har som syfte att framkalla olika beteenden inom företaget. Vill företaget uppnå en allomfattande effektivitet, bör företaget välja belöning som integrerar företaget. Vill företaget däremot uppnå olika effektivitet bör företaget välja en mer differentierad belöningsform (Lawler, 1990).

3.3.1 Hypotesgenerering

Då motivationssystem kan bygga på kollektiva och individuella belöningar och att de ger upphov till olika motivation blir det för studien intressant att testa ifall det är skillnad mellan en individuell belöning och en kollektiv belöning.

Hypotes.

H0: Det finns inga skillnader mellan en individuell belöning och en kollektiv belöning.

H1: Det finns skillnader mellan en individuell belöning och en kollektiv belöning.

3.4 Herzberg tvåfaktorsteori

Tvåfaktorsteorin eller Herzbergs motivations- och hygienteori som den också kallas, är en teori utvecklad av managementprofessorn Herzberg. Enligt Herzberg definieras arbetssituationen utifrån två principiellt oberoende byggstenar, hygien- och motivationsfaktorer, vilka därmed kan existera parallellt. Tabell 2 visar exempel på hur uppdelningen av olika faktorer kan se ut enligt Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna är de faktorer som är grundläggande för arbetet och påverkar således inte graden av tillfredställelse och motivation. Motivationsfaktorerna är faktorer som påverkar graden av motivation och tillfredställelse. Dessa faktorer kan enligt teorin vara avgörande för att göra en arbetsplats högt tillfredställande för en ökad produktivitet och syftar därmed till att utgöra ett komplement till hygienfaktorerna. När hygienfaktorerna är höga har arbetarna enligt teorin få klagomål, men för att även vara motiverade behöver även motivationsfaktorerna vara höga (Herzberg, 1974).

Hygienfaktorer	Motivationsfaktorer
Lön	Ansvar
Ledning	Prestation
Mellanmänniska relationer	Befordran
Arbetsförhållanden	Erkännande
Företagspolicy och företagskultur	Arbetsuppgifter
Nivå av kontroll i arbetet	Personlig utveckling
Relation till ens chef och kollegor	Arbetets omgivning
Tid till fritid	
Arbetsstrygghet	

Tabell 2. Hygien och motivationsfaktorer

Herzbergs tvåfaktorsteori beskriver exempelvis hur lön och ledning inte påverkar en arbetstagares motivation och tillfredställelse, utan snarare leder till mer eller mindre klagomål, medan ansvar och befordran däremot kan öka motivationen (Herzberg, 1974). Enligt Sachau, (2007) är det centrala i teorin att olika faktorer bidrar till att man blir mer eller mindre motiverad eller tillfredsställd. En hög nivå av båda faktorer tillför en stark motivation hos anställda och få klagomål. Definitionen av motivation i denna teori menar Sachau bör ses som inre motivation och påpekar vidare att detta ofta är något som misstolkas då Herzberg själv inte använder begreppen inre och yttre motivation, utan motivation och rörelse (Sachau, 2007).

Teorin har sedan den utvecklades varit debatterad, där flera olika läger har tagit den till försvar medan andra har kritiserat den. Kritik som riktats mot teorin är exempelvis att mellanmänniska relationer inte kan leda till ökad motivation, vilket Sachau och andra forskare menar inte

stämmer då, bra arbetsrelationer kan ge en ökad psykologisk tillväxt hos människor och därmed öka motivationen (Sachau, 2007). Detta blir då centralt i diskussionen kring arbetsform eftersom mindre tid med varandra påverkar relationer (Levanoni & Sales, 1990). Studier som gjorts inom människans välbefinnande visar att långvariga bra relationer mellan människor gör människor lyckligare (Burt, 1986; Myers, 2000a; Myers, 2000b). Ett annat exempel på kritik som teorin fått är att den är svårtestad (King, 1970). Sachau påpekar att den teknik som Herzberg använde vid testandet av teorin har en tendens att få de undersökta personerna att ta äran för deras egna framgångar men att skylla omgivningen för deras misslyckanden. Detta leder till att resultatet blir snedvridet i den aspekten att de undersökta personerna förskönar sina historier om hur deras framgångar beror på de själva, vilket även förskönar motivationsfaktorerna. Sachau menar vidare att Herzberg borde ha testat sin teori på ett flertal tekniker för ett trovärdigare resultat. Även om teorin kan kritiserats, påpekar Sachau också att teorin är en bra grund för att förstå grunderna i inre- och yttre motivation, tillfredsställelse och otillfredsställelse och lycka och olycka (Sachau, 2007).

3.4.1 Hypotesgenerering

Herzbergs tvåfaktorsteori har genererat olika typer av hypotesprövningar. Teorin tar upp olika motivationsincitament vilka är intressanta att jämföra utifrån syftet för studien då incitamenten kan uppfattas olika beroende på graden motivation och nivån på klagomål hos individer (Herzberg, 1974). Hypoteserna bygger därmed på att undersöka om incitamenten skiljer sig mellan arbetsform och arbetsuppgifter.

Hypotes.

H0: Det finns inga skillnader i ett specifikt motivationsincitament mellan två populationer med olika arbetsuppgifter.

H1: Det finns skillnader i ett specifikt motivationsincitament mellan två populationer med olika arbetsuppgifter.

Hypotes.

H0: Det finns inga skillnader i ett specifikt motivationsincitament mellan två arbetsformer.

H1: Det finns skillnader i ett specifikt motivationsincitament mellan två arbetsformer.

Vidare säger Herzbergs tvåfaktorsteori att motivationsfaktorerna påverkar motivationen medan hygienfaktorerna påverkar klagomål vilket lägger grund för hypotesen att det finns skillnader mellan motivation- och hygienfaktorer i motivation (Herzberg, 1974). Utifrån studiens syfte blir

det därför intressant att jämföra skillnader mellan motivation- och hygienfaktorer med viss arbetsuppgift.

H1: Det finns inga skillnader mellan en motivationsfaktor och en hygienfaktor för anställda vid viss arbetsuppgift.

H0: Det finns skillnader mellan en motivationsfaktor och en hygienfaktor för anställda med viss arbetsuppgift.

3.5 Mc Gregor's X and Y Theory

Mc Gregor's syn på motivation är en påbyggnad på Maslows behovspyramid. Maslows pyramid är en grundläggande modell som beskriver synen på motivation utifrån mänskliga behov.

Människor har fem grundläggande behov och dessa är rangordnade i en hierarki, behov högt upp i hierarkin påverkar inte beteendet förrän behov på lägre nivå är tillfredsställda. När en nivå är tillfredsställd är individen intresserad av nästa vilket gör tidigare motivationsbehov ointressanta. Alla individer har ständigt olika behov som konkurrerar mellan varandra. Vilket innebär att behoven är olika tillfredsställda hos olika individer och individer motiveras därav av olika saker på olika sätt (Bakka mfl, 1999).

Mc Gregor menar likt Maslow att behov bör tillfredsställas utifrån en hierarki och menar att rätt behov bör vara tillfredsällt innan nästa beaktas. Grundtanken McGregor utgår ifrån i sina resonemang är att människan motiveras sig själv. Vilket liknar Herzbergs idéer om att det är de inre motivationsfaktorer som faktiskt motiverar individen (McGregor, 2000). McGregor (1960) visar på två olika perspektiv på människans incitament till arbete vilket han benämner X theory och Y theory. X theory beskriver en syn på människan med dåliga incitament till arbete, engagemang och ansvar. För att då skapa goda resultat krävs att ledningen tar kontroll, styr och bestraffar. Detta innebär att medarbetare har lite autonomi. I kontrast beskriver McGregor (1960) Theory Y som att människan är villig att ta på sig ansvar och arbeta. Detta kräver mindre påtryckning från ledaren. En tillsynes mer demokratisk ledarstil efterfrågas där fokus ligger på att skapa förutsättningar för att de anställda ska agera mer självstyrt.

Maslow själv ifrågasatte sedan McGregors teorier och byggde vidare med en tredje dimension, Theory Z. Denna teori har sin utgångspunkt i att kombinera theory X med theory Y. Maslow påpekade att McGregors teori kräver en mer humanistisk syn där gränsöverskridande insikter om bägge synsätten behövs. Teori Z innefattar tankesättet om människan som en självstyrd och motiverad individ men att det även den individen kräver en viss kontroll från ledare. Maslow

lägger i denna teori tyngdpunkt på att det krävs att det finns transparens mellan arbetaren och ledaren (Maslow Abraham H, 1973). Hersey, Blanchard och Johnson (2001) ger ytterligare en dimension i detta resonemang i deras bok om situationsanpassat ledarskap. I denna bok förespråkar de att motivation kan se olika ut, där faktorer som tid, rum och individen spelar roll. Detta gör att krav ställs på en ledarskapsstil som är anpassad efter situationer. De menar sedermera att effektiviteten på arbetet kan höjas genom att anpassa efter den specifika anställda och vad den eftertraktar. Gränsen mellan Theory X och Theory Y, blir därmed diffus. För att kunna anpassa sitt ledarskap efter individen, tiden och rummet bör därför dessa två teorier kombineras (Hersey m.fl., 2001). Hedegaard Hein (2012) skriver att X och Y teorierna är starkt generaliserade och betonar vikten av att förstå detta vid en praktisk tillämpning av teorierna. Det är enkelt att missförstå McGregor i sina generaliseringar och starkt dragna gränser. Att med ståndpunkt i att alla människor motiverar sig själva, visa att så inte alltid är fallet och bevisa motsatsen, är inte möjligt enligt Hedegaard Hein (2012).

Ellinor Jonsson: elljo031
Emma Johansson: emmjo186
VT 2019

4. Empiri

I detta kapitel redovisas det som datainsamlingen har tillfört i form utförda intervjuer och enkäter från de två företagen.

4.1 Bakgrund Bank

Enligt Kontorschefen på det undersökta bankkontoret är arbetsuppgifterna präglade av mycket frihet under ansvar där chefen driver kontoret i princip som ett eget bolag där det som behövs förhålla sig till gentemot ägarna är att uppnå ett visst resultat och att arbetet sker efter bankens företagskultur, normer och riktlinjer. Arbetsuppgifter som bemanning av personal, affärsfokus och organisering tillhör sedermera kontorschefen. Kontorets mål är att möta konkurrenterna vilket kontorschefen påpekar görs genom att ha nöjdare kunder och lägre kostnader än konkurrenterna. Kontorschefen menar vidare att en stor vikt läggs på att få nöjda kunder genom att på individnivå lyssna till kunders behov och önskemål. Vilket är en av de arbetsuppgifter som rådgivarna har som är anställda på kontoret (Chef bank, 2019).

4.2 Bank - Ur ett ledningsperspektiv

4.2.1 Mål

Intervjun som hölls med kontorschefen på bankens kontor ger underlaget för information om målsättning, motivationssystem och personal ur ett ledningsperspektiv. Enligt kontorschefen sätts de anställdas mål utifrån två parametrar; aktiviteter och kompetens. Det som mäts är hur många aktiviteter som den anställda gör för att genomföra affärer och hur den anställdas kompetens bidrar till att få kunden att förstå hur banken kan komma med den bästa lösningen för kunden. Återkoppling kring målen görs genom att dessa två parametrar följs upp för den enskilde individen. Hur många aktiviteter en anställd gör följs upp genom att titta på exempelvis hur många kunder de träffar och hur många mailutskick de gör till respektive kund. Kompetensen följs upp genom kommunikation mellan gruppchefer och den anställda och genom att gruppchefer emellanåt sitter med vid kundmöten. Kontorschefen menar dock att hur den enskilde anställda väljer att genomföra sina aktiviteter är upp till den själv, så länge den har ett framgångsrikt arbetssätt, vissa anställda är exempelvis bra på att möta flera av sina kunder på gemensamma möten medan andra fungerar bättre med att möta en kund i taget (Chef bank, 2019).

4.2.2 Motivationssystem

Det motivationssystem som finns implementerat på bankens kontor är både i form av belöningar och i form av andra typer av motivationsfaktorer. Belöningar finns av både monetära och icke-

monetära slag. De monetära belöningar som banken använder sig av är individbaserad lön och ett vinstandelssystem. Lönen sätts efter individuella lönesamtal varje år med kontorschefen (Chef bank, 2019). Banken har ett vinstandelssystem som styrs centralt hos banken, som utbetalas om banken uppfyller sitt företagsmål. Alla medarbetare får samma summa oberoende av vilken ställning man har inom banken och den totala summan betalas i regel ut som tidigast när den anställda är 60 år och är därmed ett långsiktigt belöningsystem (Banken AB, 2018). Enligt kontorschefen är vinstandelssystemet inte en motivationsfaktor i det dagliga arbetet utan snarare en trygghet som kommer med att arbeta inom banken tills man går i pension. Motivationen som vinstandelssystemet bidrar med på kortare sikt är istället att det finns en stolthet i att år efter år uppnå företagsmålet. De icke-monetära belöningar som kontoret använder sig av är olika typer av företagsförmåner och flextid. Förmånerna som erbjuds är samma för alla anställda inom banken medan flextid erbjuds efter den enskilda anställdas behov (Chef bank, 2019).

Enligt Kontorschefen finns det vissa motivationsfaktorer i kontorets motivationssystem som är av högre betydelse än andra. Kontorschefen fick möjligheten att rangordna ett antal olika faktorer efter hur viktiga de var för deras implementerade motivationssystem. Resultatet gav att de mest väsentliga var; personlig utveckling, högt inflytande över sitt eget arbete och ansvar.

Personlig utveckling är enligt kontorschefen av ytterst vikt hos deras anställda, det är viktigt att de anställda vill fortsätta utvecklas under hela deras karriär på banken. Detta grundas i att banken vill anställa sina medarbetare för livet och att lediga positioner inom företaget i de allra flesta fall tillsätts internt. Kontorschefen påpekar vidare på att det finns möjlighet att utvecklas både lokalt och nationellt men hur mycket man vill utvecklas är upp till den enskilda individen (Chef bank, 2019).

De motivationsfaktorer som rangordnades närmast efter de allra viktigaste är; relation till chef och kollegor, relation till kunder, företagspolicy och företagskultur, ledarskap och arbetsuppgifter. De som rangordnades som något mindre viktiga för bankens motivationssystem men som fortfarande anses viktiga är; lön, arbetsförhållanden, privatliv, arbetstrygghet, prestationer, befordran, erkännande och arbetets omgivning (Chef bank, 2019).

4.2.3 Heltid- och deltidspersonal

Bankens kontorets cirka 30 anställda kan delas in i tre olika kategorier; heltidsanställda, deltidanställda som är föräldralediga/har småbarn och deltidanställda studenter. De två första kategorierna menar kontorschefen inte skiljer sig gällande det implementerade motivationssystemet. Hur mycket man väljer att utvecklas är styrt av den enskilda individen.

Även om de som arbetar deltid för att exempelvis vara hemma mer med sina barn, stannat upp tillfälligt i sin utveckling, betyder inte detta att detta är något som gäller för alla i den kategorin. Kontorschefen påpekar att det finns vissa som valt att arbeta deltid men har minst lika höga ambitioner om inte mer än de som arbetar heltid. Den tredje kategorien som omfattar deltidsarbetande studenter har däremot inte samma möjligheter som de övriga. Deras arbetsuppgifter skiljer sig från de andra på banken som arbetar som rådgivare. De uppgifter som de utför består av mindre analytiska uppgifter som exempelvis att hjälpa kunder med deras Bank-id och andra praktiska frågor kunder har. Som student kan man inte utföra mer analytiska uppgifter då dessa kräver certifiering, varför de har mindre möjlighet att utvecklas på arbetsplatsen. Eftersom de inte utvecklar nya förmågor i samma utsträckning har de inte heller de årliga individuella lönesamtal som övriga medarbetare. Däremot finns det möjlighet, att efter sin studietid bli rekryterade som rådgivare inom banken, vilket enligt kontorschefen kan ses som en långsiktig motivationsfaktor för att arbeta på banken under sin studietid (Chef bank, 2019).

4.3 Bakgrund Matbutik

Matbutiken är en grossistfirma där varje enskild butik ägs av handlarna själva. Idén med företaget är att låta butikerna genom gemensamma inköp och samarbeten uppnå stordriftsfördelar som kedjeföretagen har (Matbutik, 2018b). Som HR-chef på Matbutiken består ansvarsområdena av anställningar, rehab, arbetsmiljö och trivsel, det vill säga allt som rör medmänniskorna. HR- chefen har inga speciella kunskaper om att arbeta i butik men har enligt denne själv en klar uppfattning om kärnan i verksamheten som behövs för att kunna driva HR-arbetet. Att förstå kärnan är viktigt för alla som arbetar i butiken då det bidrar till en ökad förståelse för varandra (HR-chef butik, 2019).

Enligt HR-chef kan de anställda i butiken delas in i två grupper; kärnan som har arbetat i butiken under en lång tid och övrig personal som har en större ruljans i omsättning. Att ha en hög personalomsättning menar den HR-chef är vanligt inom Handelsföretag (HR-chef butik, 2019). Det som den HR-chefen påpekar som unikt för denna matbutik är att de har den fasta kärnan som denne menar andra systerbolag inte har. HR-chefen jämför matbutiken med andra butiker med samma omfång och påpekar att denna matbutik har en relativt låg personalomsättning (HR-chef butik, 2019).

4.4 Matbutik - Ur ett ledningsperspektiv

4.4.1 Mål

Intervjun som hölls med HR- chef på matbutiken ger underlaget för information om målsättning, motivationssystem och personal ur ett ledningsperspektiv. Enligt HR- chefen har arbetet kring

målsättning nyligen förändrats. Ett nytt arbete kring målstyrning har implementerats då det tidigare har funnits tydliga mål för ledningsgrupp, säljgrupp och chefer men varit svårt att nå ut till de anställda som arbetar med det dagliga butiksarbetet. Förändringsarbetet gäller främst de anställda som har kundkontakt. Eftersom kunder som blir uppmärksammade också i snitt köper mer i butiken har ett mål satts upp att säga hej till så många kunder som möjligt under ett arbetspass. Denna målstyrning och hälsningsfrasmetod mäts per avdelning, där avdelningssmålet sätts upp efter varje enskilds individs uppsatta målsiffra. När målen får avdelningen mer pengar till den så kallade trivselfonden. Hälsningsfrasmetoden är inte bara begränsat till de som arbetar i det dagliga arbetet även om de är en stor del av det, alla anställda på företaget har satt mål, till och med chefer och ledningsgrupp för att visa att man gör detta tillsammans (HR-chef butik, 2019).

Förutom denna hälsningsfrasmetod har varje avdelning en viss procentsats av totala butikens kunder som de ska nå ut till i försäljning, denna procent är reglerad beroende på typen av avdelning, då vissa avdelningar har en generellt större procent än andra. Hälsningsfrasmetoden och kundandel följs upp varje vecka men idén är att på långsikt skapa värde för kunden och de egentliga siffrorna är inte det viktigaste. Även om hälsningsfrasmetoden sätts utifrån individen, är det avdelningens totala prestation som mäts. Detta gäller även för målsättning kring kundandelen. Målsättning på ett individuellt plan sköts istället av den närmsta chefen på den avdelning där den anställda arbetar via utvecklingssamtal (HR-chef butik, 2019).

Var sjätte vecka har sedan säljchef och kassaledare möte och uppföljning med butikschef och ekonomiansvarig om mål och handlingsplan för varje avdelning. På dessa möten diskuteras bland annat dessa nya mål och andra nyckeltal. Enligt HR – chef är det problematiska att nå ända ut och att alla som jobbar vet vad just de kan göra bättre för att öka försäljningen, därför vill matbutiken ha mätbara, synliga och enkla mål för att se ett mönster. HR-chefen menar på att det alltid går att konkurrera med varor och priser men det är servicen och bemötandet som matbutiken vill vara bäst på (HR-chef butik, 2019).

4.4.2 Motivationssystem

Det motivationssystem som finns implementerat på matbutiken tar sig i uttryck på olika sätt, både i form av belöningar och i form av andra typer av motivationsfaktorer. Monetära belöningsmoment är inget som matbutiken lägger fokus på. På matbutiken gäller kollektiv lönesättning där det är facket som löneförhandlar. Enligt HR- chefen anser facket att det är bra att alla tjänar lika mycket och därför sker ingen individuell lönesättning. Dock ger branschvana

en viss löneökning vid 1, 2 och 3 år. På matbutiken har de även valt att lägga till en ökning vid 5 år men efter det sker ingen ökning alls. Det finns däremot andra förmåner och friskvård som massage en gång i månaden samt personalrabatt. Detta skiljer sig inte från person till person utan alla förmåner är detsamma för alla anställda. Enligt HR –chefen ligger fokus istället på de ickemonetära medlen, på relationer mellan varandra, bra stämning mellan personalen och att ha kul på jobbet. Anledningen till att många stannar menar HR- chefen är arbetsmiljö, kundmötet och att ge bra service. En annan del i matbutikens motivationssystem är Kvartalets prestation. Detta innebär att de anställda kan nominera någon/några som de tycker har gjort ett extra bra jobb senaste kvartalet genom en specifik händelse. Detta kan vara en händelse som gynnar

kunder, arbetskamrater eller butiken i allmänt på ett positivt sätt. Sedan är det en jury från ledningen som utser en vinnare som får ett pris värt mellan fem och tio tusen vilket delas ut fyra gånger per år. Detta system har som syfte att uppmana de anställda att göra det lilla extra för att butiken ska lyftas ytterligare (HR-chef butik, 2019).

HR-chefen fick möjligheten att rangordna ett antal olika faktorer efter hur viktiga de var för deras implementerade motivationssystem. Enligt HR- chefen är de viktigaste; ledarskap, relationer mellan chefer och kollegor, arbetsvillkor, privatliv och arbetstrygghet. De som kommer som näst viktigast i rangordningen är; relationer till kunder och leverantörer, företagskultur, ansvar, prestation, personlig utveckling och arbetets omgivning. Det som anses mindre viktigt men fortfarande viktigt i matbutikens motivationssystem är lön, erkännande, befordran och arbetsuppgifter. Det som var minst viktigt utifrån de faktorer som graderades var faktorn inflytande över sitt eget arbete, då detta enligt HR- chefen är svårt att åstadkomma (HR-chef butik, 2019).

För att följa upp att motivationssystemet uppnås har matbutiken ett ramverk som alla avdelningar måste förhålla sig till, men för att skapa relationer och samspel inom arbetet ligger det ett stort fokus hos den enskilda avdelningsgruppen. Det är där de flesta relationer uppstår och därför är det inom gruppen som konflikter och arbete för ökat samspel sker. Det kan vara lättare eller svårare att skapa sammanhållning beroende på avdelning eftersom en del avdelningar rent naturligt arbetar tillsammans dagligen medan andra arbetar mer omlott. Varje avdelning är till omsättningen som en mindre matbutik och arbetar utifrån deras förutsättningar men inom det stora ramverkets siffror. Matbutiken har även valt att skapa en så kallad trivselpeng till varje avdelning vilket innebär att de en gång per år får hitta på något tillsammans som att äta, bowla eller spela curling. Detta menar HR-chefen görs för en ökad sammanhållning och uppskattning

(HR-chef butik, 2019).

Enligt den HR-chefen har själv stora möjligheter att påverka motivationssystemet, som exempel på en förändring denne planerar att föreslå, vilket är att premiera de som använder friskvårdsbidraget med ytterligare bidrag, dock är det hela ledningsgruppen tillsammans som tar de stora besluten kring utformandet av motivationssystemet (HR-chef butik, 2019). Enligt HR-chefen finns det många olika utvecklingsmöjligheter inom matbutiken. De möjligheter som finns är, förutom att bli ledare, att specialisera sig inom en viss avdelning eller att byta avdelning för att bredda sin kunskap. HR- chefen påpekar att eftersom butiken är så pass stor är det enklare att erbjuda utvecklingsmöjligheter till personalen. Utöver detta finns en central funktion vilket erbjuder utbildningar inom bland annat ledarskap och specialiseringar (HR-chef butik, 2019).

4.4.3 Heltid- och deltidspersonal

Matbutiken har cirka 220 anställda och det finns många olika typer av anställda där många arbetar olika mycket. Enligt HR-chefen är det många som inte vill arbeta heltid utan trivs bra som deltidсанställda, anledningen till detta anses kan att arbetet erbjuder bra OB-tillägg vilket gör att samma lön som erbjuds vid heltid går att få fast på lägre antal timmar eftersom man arbetar på obekväma arbetstider. Sedan finns även de som valt att arbeta deltid på grund av att de har ett annat fokus i livet, exempelvis studier eller barn. Enligt HR- chefen finns det ingen uppenbar skillnad i motivationssystemet eller i målsättning mellan heltid- och deltid, alla anställda ses på samma sätt och ingen ses som svårare att motivera. HR-chefen påpekar vidare att det är en självklarhet att se alla, även de deltidсанställda och att de är lika inkluderade som övriga anställda i aktiviteter som görs. Dock påpekar HR-chefen att de såklart ofta har ett annat fokus i livet som exempelvis studier och föräldraledighet men när de infinner sig på jobbet finns ingen skillnad i motivation (HR-chef butik, 2019).

4.5 Sammanställning Enkät

4.5.1 Grundläggande information

Enkätundersökningen gav totalt 21 enkätsvar varav tio av respondenterna arbetar på banken och elva på matbutiken. Av dessa 21 var nio respondenter heltidсанställda och tolv deltidсанställda. De första grundläggande frågorna visade bland annat att det finns en hög spridning mellan hur länge de anställda arbetat i respektive företag. I banken har de som arbetat längst arbetat i 27 år medan den som arbetat kortast arbetat i knappt ett år. I Matbutiken har den som arbetat längst arbetat i 23 år, och den som arbetat kortast arbetat i 4 månader. Alla av respektive företags respondenter har en gymnasial utbildning, dock är det enbart alla bankens anställda som har

någon typ av eftergymnasial utbildning eller har påbörjat ett sådan. Respondenterna fick möjligheten att gradera hur viktiga de tyckte olika motivationsincitament var för dem, på en femgradig skala. Där fem är mycket viktig variabel och ett är inte alls viktig variabel. Resultatet från enkätundersökning återfinns i tabell 3, 4, 5 och 6 i bilaga 5, där en uppdelning av banken, matbutiken, heltidsanställda och deltidsanställda har gjorts. Detta resultat visas nedan utifrån en univariat synvinkel i medel, max och min värden. Dessa värden återfinns också i tabellerna enligt ovan. Informationen som den univariata analysen illustrerar nedan, har sedan använts i den bivariata analysen och vid hypotesprövning. Den bivariata analysen återges i tabell 8 i bilaga 5.

4.5.2 Bank och Matbutik

Utifrån medelvärdet för de anställda på banken går det att säga att alla de föreslagna motivationsincitamenten är utav vikt, dock finns det några incitament som ansågs något viktigare än andra. Den viktigaste komponenten för motivationen är stimulerande arbetsuppgifter. Efter det är komponenterna som bland annat arbetsrelationer, möjlighet till personlig utveckling och befordran som är av större vikt. De faktorer som spelar en mindre roll utifrån medelvärdet för de anställda på banken är bland annat arbetets omgivning, möjligheten att påverka sin arbetsmiljö och att påverka motivationssystemet. Utifrån maxvärdet för de anställda på banken är det inte någon variabel som inte av någon graderats som mycket viktig. Minvärdet för de anställda på banken visar att de faktorer som graderats högst av alla är graden inflytande i eget arbete vilket av alla graderats som mer än viktig. Däremot har erkännande och möjligheten att påverka arbetsmiljö har däremot graderats som lägst (Tabell 3).

Utifrån medelvärden för de anställda på matbutiken går det även här att säga att alla de föreslagna motivationsincitamenten är av vikt, men att det skiljer sig något i hur viktiga de är. De viktigaste komponenterna för motivationen är relation till chef, kollegor och kunder, arbetsförhållanden och möjligheten till personlig utveckling. Faktorer som närmast spelar störst roll är bland annat ledarskap och möjligheten att kunna påverka motivationssystemet. De faktorer som spelar en mindre roll utifrån medelvärdet för de anställda på matbutiken lön, uppnått resultat, befordran, arbetets omgivning och företagskultur. Utifrån maxvärdet för de anställda på matbutiken är det inte någon variabel som inte av någon graderats som en mycket viktig. Minvärdet för de anställda på banken visar att de faktorer som graderats högst av alla är ledarskap, relation till chef, kollegor och kunder, graden inflytande i eget arbete, eget ansvar, stimulerande arbetsuppgifter och möjligheten att påverka arbetsmiljö. Däremot har arbetstrygghet, befordran, erkännande och möjlighet till personlig utveckling har däremot

graderats som lägst (Tabell 4).

Vid jämförelse mellan de anställda på banken och matbutiken utifrån medelvärdet graderade de anställda på banken företagskultur, uppnått resultat, befordran, stimulerande arbetsuppgifter högre än de anställda på matbutiken. De på matbutiken graderade dock de resterande föreslagna incitamenten något högre än de anställda på banken (Tabell 3; Tabell 4).

4.5.3 Vinstandelssystemet

För de anställda på banken var en av frågorna tillägnad till vinstandelssystemet och hur bra den fungerar som motivationsfaktor. Denna fråga gjordes efter en femgradig skala, där ett är inte bra alls och fem är mycket bra. Det som enkätundersökningen resulterade i är av stor variation mellan två och fem. Majoriteten 70 procent ansåg dock att det viktigt alltså en trea vilket även motsvarar medelvärdet. Detta resultat skiljer sig något vid en uppdelning av heltid och deltidsanställda. För de deltidsanställda har alla valt att gradera det som en trea. Variationen speglas i stället för de heltidsanställda som graderat det mellan fem och två. 40 procent anser att den är viktig, en trea medan 40 procent tycker det är mindre viktigt alltså en tvåa och slutligen har 20 procent graderat det som en femma (Tabell 7).

4.5.4 Kvartalets prestation

En av frågorna i enkäten syftade till att fråga hur bra de anställda tycker att matbutikens implementerade motivationsincitament kvartalets prestation är. Detta gjordes också efter en femgradig skala, där ett är inte bra alls och fem är mycket bra. Det som enkätundersökningen resulterade i är att cirka 43 procent inte tycker det fungerade bra, alltså ett på graderingsskalan och cirka 43 procent tycker det fungerar mindre bra, alltså två på graderingsskalan. Medelvärdet är 2,3. Resterande 14 procent ansåg att kvartalets prestation fungerade bättre, och satte en fyra på skalan. Majoriteten av de anställda anser alltså att Kvartalets prestation som motivationsincitament fungerar mindre bra eller inte bra alls. Detta resultat skiljer sig inte vid en uppdelning av heltid och deltidsanställda (Tabell 7).

4.5.5 Deltid och Heltid

De som arbetar deltid, har olika anledningar till att göra det, att de studerar eller har små barn. Utifrån medelvärdet för de heltidsanställda går det att säga att de viktigaste komponenterna för motivationen är relationer till chef, kollegor och kunder. Efter det är den komponent som spelar störst roll arbetsförhållanden. De faktorer som spelar en mindre roll utifrån medelvärdet för de heltidsanställda är arbetets omgivning. Utifrån maxvärdet för de heltidsanställda är det endast lön som inte av någon graderats som en mycket viktig variabel. Minivärdet för de heltidsanställda

visar liknade svar som medelvärde då den komponent som av alla respondenter graderat högst är relationer till chef, kollegor och kunder. Medan möjligheten till personlig utveckling och befordran har lägsta minvärde (Tabell 5).

Utifrån medelvärdet för de deltidsanställda går det att säga att de viktigaste komponenterna för motivationen är möjligheten till personlig utveckling och efter det graderas graden inflytande i eget arbete som näst högst utifrån medelvärde. De faktorer som spelar en mindre roll utifrån medelvärdet för de deltidsanställda är erkännande, och möjligheten att påverka arbetsmiljö. Utifrån maxvärdet för de deltidsanställda är det inte någon variabel som inte av någon graderats som en mycket viktig. Minvärdet för de deltidsanställda visar att de faktorer som graderats högst av alla är relationer, graden inflytande i eget arbete, möjligheten till personlig utveckling och möjligheten att påverka motivationssystemet. Arbetstrygghet, erkännande och stimulerande arbetsuppgifter har däremot graderats som lägst (Tabell 6).

Vid jämförelse mellan heltidsanställda och deltidsanställda utifrån medelvärdet ansåg de heltidsanställda att ledarskap, arbetsrelationer, arbetsförhållanden, ha tid till fritid, arbetstrygghet, eget ansvar, uppnått resultat, erkännande, stimulerande arbetsuppgifter, möjlighet att påverka arbetsmiljö, målsättning och motivationssystemet var viktigare än för de deltidsanställda. Medan befordran, möjlighet till personlig utveckling och arbetets omgivning var viktigare för de deltidsanställda. Företagskultur och graden inflytande i eget arbete graderades utifrån medelvärdet på samma nivå för de heltidsanställda och deltidsanställda (Tabell 5; Tabell 6).

4.5.6 Korrelation

Den bivariata analysen har illustrerats i en korrelationsmatris med Pearsons korrelationskoefficient. I denna matris visas sambandet mellan alla de föreslagna motivationsincitament som enkätundersökningen innefattat. Det som korrelationsmatrisen illustrerar är att alla variabler har ett positivt samband. Detta tyder på att det finns ett samband mellan alla variabler och därmed att när ett motivationsincitament ökar gör även andra det (Tabell 8).

4.5.7 Hypotestest

De sju Mann Whitney U- test som utförts visas nedan. För att noll-hypotesen ska kunna förkastas behöver p-värdet vara mindre än signifikansen, alltså 0.05 (Wahlin, 2015). P-värdena samt signifikansnivå för hypoteserna visas även i tabell 9 i bilaga 5.

Hypotes 1.

H₀= det finns inga skillnader mellan motivationsincitamenten arbetets omgivning och arbetsrelationer hos bankens anställda.

H₁= Det finns skillnader mellan motivationsincitamenten arbetets omgivning och arbetsrelationer hos bankens anställda.

P-värdet är 0,021 och alltså mindre än 0,05, H₀ kan förkastas. Med 95 % säkerhet går det att förkasta H₀. På 5 % signifikansnivå går det att statistiskt säkerställa att det finns skillnader mellan motivationsincitamenten arbetets omgivning och arbetsrelationer hos bankens anställda.

Hypotes 2.

H₀= Det finns inga skillnader mellan motivationsincitamenten arbetsrelationer och lön hos matbutikens anställda

H₁= det finns skillnader mellan motivationsincitamenten arbetsrelationer och lön hos matbutikens anställda.

P-värdet är 0,014 och alltså mindre än 0,05, H₀ kan förkastas. Med 95 % säkerhet går det att förkasta H₀. På 5 % signifikansnivå går det att statistiskt säkerställa att det finns skillnader mellan motivationsincitamenten arbetsrelationer och lön hos matbutikens anställda.

Hypotes 3.

H₀= Det finns inga skillnader mellan motivationsincitamenten personlig utveckling och befordran hos matbutikens anställda

H₁= det finns skillnader mellan motivationsincitamenten personlig utveckling och befordran hos matbutikens anställda.

P-värdet är 0,046 och alltså mindre än 0,05, H₀ kan förkastas. Med 95 % säkerhet går det att förkasta H₀. På 5 % signifikansnivå går det att statistiskt säkerställa att det finns skillnader

mellan motivationsincitamenten personlig utveckling och befordran hos matbutikens anställda.

Hypotes 4.

H₀= Det finns inga skillnader mellan motivationsincitamentet befordran hos bankens anställda och matbutikens anställda.

H₁= det finns skillnader mellan motivationsincitamentet befordran hos bankens anställda och matbutikens anställda.

P-värdet är 0,420 och alltså större än 0,05, varför H₀ inte kan förkastas. Med 95 % säkerhet går det inte att förkasta H₀. På 5 % signifikansnivå går det inte att statistiskt säkerställa att det finns skillnader mellan motivationsincitamenten befordran hos bankens anställda och matbutikens anställda.

Hypotes 5.

H₀= Det finns inga skillnader mellan motivationsincitamentet möjlighet att påverka motivationssystem hos bankens anställda och matbutikens anställda.

H₁= det finns skillnader mellan motivationsincitamentet möjlighet att påverka motivationssystem hos bankens anställda och matbutikens anställda.

P-värdet är 0,184 och alltså större än 0,05, varför H₀ inte kan förkastas. Med 95 % säkerhet går det inte att förkasta H₀. På 5 % signifikansnivå går det inte att statistiskt säkerställa att det finns skillnader mellan motivationsincitamenten möjlighet att påverka motivationssystem hos bankens anställda och matbutikens anställda.

Hypotes 6.

H₀= Det finns inga skillnader mellan motivationsincitamentet arbetsrelation hos heltidsanställda och deltidsanställda

H₁= det finns skillnader mellan motivationsincitamentet arbetsrelation hos heltidsanställda och deltidsanställda

P-värdet är 0,337 och alltså större än 0,05, varför H₀ inte kan förkastas. Med 95 % säkerhet går det inte att förkasta H₀. På 5 % signifikansnivå går det inte att statistiskt säkerställa att det finns skillnader mellan motivationsincitamentet arbetsrelation hos heltidsanställda och deltidsanställda.

Hypotes 7.

H_0 = Det finns inga skillnader i betygssättning mellan matbutikens kvartalets prestation och bankens vinstandelssystem

H_1 = det finns skillnader i betygssättning mellan matbutikens kvartalets prestation och bankens vinstandelssystem

P-värdet är 0,105 och alltså större än 0,05, varför H_0 inte kan förkastas. Med 95 % säkerhet går det inte att förkasta H_0 . På 5 % signifikansnivå går det inte att statistiskt säkerställa att det finns skillnader i betygssättning mellan matbutikens kvartalets prestation och bankens vinstandelssystem.

5. Analys

I Analyskapitlet kommer den empiri som redovisats i föregående avsnitt analyseras med hjälp av de tidigare beskrivna teorierna.

5.1 Skillnader i motivationssystem

De genomförda intervjuerna gav underlaget för bankens och matbutikens olika motivationssystem. Företagen visar på flera skillnader vad gäller deras implementerade belöningsystem. Banken är ett företag uppbyggt på ett decentraliserat sätt vilket präglar motivationssystemets uppbyggnad där det är kontorschefens roll att utifrån riktlinjer sedan anpassa systemet efter de anställda. Matbutiken är uppbyggd efter idén med stordriftsfördelar i dagligvaruhandeln vilket speglas i hela organisationen (Chef bank, 2019; HR- Chef butik).

En av de stora skillnaderna är därmed vart fokus ligger; på individ- eller kollektivnivå. Bankens individfokus ligger i linje med Merchant och Van der Stedes (2003) resonemang kring att individuella belöningar skapar värde för individen. På banken sätts mål utifrån den enskilda individen förutsättningar, och de följs även upp för den enskilde individen. Banken uttrycker att de vill anställa människor för livet, vilket gör att den personliga utvecklingen står i centrum för deras motivationssystem. Lönen är individbaserad och de anställda kan alltså genom sina prestationer påverka sin lön (Chef bank, 2019). På matbutiken sätts mål efter en avdelnings förutsättningar, det är avdelningens prestationer som mäts och belönas. Eftersom avdelningens prestationer står i centrum är arbetsrelationer och sammanhållningen inom avdelningen av stor vikt för matbutikens motivationssystem. Således ger detta ett större fokus på vad Steers och Porter (1991) refererat till som kollektiva belöningar där det är kollektivets prestationer som belönas. Lönerna sätts efter kollektivavtal, vilket gör att de anställda inte kan påverka sin lön genom sina prestationer (HR-chef butik, 2019).

Att fokus mellan individ och kollektivnivå skiljer sig mellan banken och matbutiken påverkar vilka incitament som anses som viktigast för företaget när det kommer till motivation. Gradering av olika incitament av respektive företag visade att banken lägger en större vikt på personlig utveckling, inflytande över sitt eget arbete och ansvar. Matbutiken lägger istället vikt på ledarskap, arbetsrelationer, arbetsvillkor, privatliv och arbetstrygghet (Chef bank, 2019; HR- Chef butik). Att företagen väjer att lägga vikt på dessa saker går hand i hand med Lawlers (1990) resonemang kring belöningar, i ett företag där vikten ligger i att ha en ensidig effektivitet för hela företaget bör de använda en så kallad integrerad metod, vilket innebär fokus på kollektivet. För matbutiken som har en strategi som innebär att de anställda utför liknade uppgifter är den personliga statusen därmed inte är lika viktigt och det blir därför naturligt att

välja en integrerad metod (HR- chef butik, 2019). På banken där arbetet som utförs är mer specifikt anpassat blir det därmed viktigare att skapa olika beteenden inom företaget. Exempelvis har de olika rådgivarna kunder som kräver olika underhåll och vissa arbetar med enklare uppgifter som Bank-ID, vilket för banken kräver flexibilitet. Därmed faller det sig mer naturligt att använda en mer differentierad metod, alltså individnivå (Lawler, 1990).

Bankens fokusering på individen och dennes personliga utveckling gör att deras implementerade motivationssystem i större utsträckning tar hänsyn till den inre motivationen hos de anställda (Chef bank, 2019). Då den inre motivationen innebär tillfredsställelse i inläring samt fokus på intresse och engagemang (Ryan & Deci, 2000). Matbutikens fokus på avdelningarnas resultat gör att deras motivationssystem tar mer hänsyn till de anställdas yttre motivation snarare än inre. Enligt tidigare forskning är den inre motivationen av stor vikt och bör vara den som ska påverkas för att kunna öka motivationen hos de anställda (Ryan & Deci, 2000). Att banken lägger stor vikt på individens personliga utveckling kan därför vara fördelaktigt för att motivera de anställda i större grad. Problematiken som tidigare forskning visar är att den yttre motivationen kan skapa en stress hos medarbetare speciellt om det är kopplat till monetära belöningar. På detta sätt kan de yttre belöningarna trycka bort de inre, enligt Motivation Crowding Teori (Anthony et al, 2014). Tidigare forskning påpekar också att den yttre motivationen kan förhöja den inre motivationen genom att ett större fokus läggs på uppgiften (Cameron & Pierce, 1996). Även sociala företeelser som positiv kommunikation kan främja den inre motivationen enligt forskning (Ryan & Deci, 2000). Matbutiken använder sig inte av monetära belöningar kopplat till resultat istället belönas personalen med aktiviteter som främjar sammanhållningen i respektive avdelningsgrupp, vilket uppskattas. Att matbutiken främst fokuserar på avdelningens resultat, och därmed yttre motivation kan dessutom kompletteras med fokuseringen på sammanhållning och relationer som bidrar till inre motivation hos de anställda (HR-chef butik, 2019).

Svensson och Wilhelmsson (1989) poängterar vikten med balans mellan att ha kollektivt och individuellt belöningsystem för att maximera samordning och maximera individen. Både matbutiken och banken har valt att använda sig av både individuella och kollektiva motivationsfaktorer. Båda företag har förmåner som är lika för alla anställda inom företagen. Banken har även vinstandelssystemet som är ett kollektivt motivationsincitament där utbetalningen är lika stor för alla anställda. Butiken har Kvartalets prestation, vilket är ett individbaserat incitament, där anställda har möjlighet att bli belönade efter prestationer med något i värde mellan fem och tio tusen kronor. Att ha både kollektiva och individuella

belöningar har dock visats ha varierad framgång hos de anställda på respektive företag. Det som enkätundersökningen visade var att majoriteten av bankens anställda ansåg att vinstandelssystemet fungerade bra som motivationsincitament, vilket tills skillnad från mycket annat i deras motivationssystem är kollektivt slag (Chef bank, 2019). Majoriteten av matbutikens anställda tyckte dock inte att Kvartalets prestation fungerar speciellt bra som incitament, trots att den till skillnad från många andra delar i systemet är av individuellt slag (HR-chef butik, 2019). Dock går det inte utifrån hypotesprövning 7 att styrka det faktum att det skulle finnas skillnader mellan vinstandelssystemet och kvartalets prestation som motivationsincitament. Kvartalets prestation ger dock den enskilda individen erkännande, vilket matbutikens anställda ser som viktigt, trots detta är medelvärdet för incitamentet mindre än bra. Att matbutikens anställda inte ser kvartalets prestation som motiverande tyder på att matbutiken kan se över på vilket sätt detta incitament kan förbättras eller ändras för att möta de behov som deras anställda har.

Som skrivet ovan finns det flera skillnader på bankens och matbutikens implementerade motivationssystem, specifikt fokuset de har. På banken har de anställda stor kontroll och inflytande över sitt eget arbete. De har möjligheten att själva välja hur de ska lägga upp sitt arbete med enda kravet att på något sätt uppnå resultat. Det dagliga arbetet är med andra ord inte förutbestämt för hur det ska se ut, och alla anställda arbetar inte likadant (Chef bank, 2019). Detta visar på att ledarskapet och det arbetssätt som används på banken kan kopplas till Mc Gregors theory Y (McGregor, 1960). Men även diskussionen kring situationsanpassat ledarskap, att anpassa ledarskapet efter individ och situation (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001). Att arbetaren vill arbeta, vara självständig och ha ansvar, går ihop med det implementerade motivationssystem som banken har utvecklat. Denna syn på arbetaren kan ses som positiv, då det visar på att individer vill och kan göra ett bra arbete av sig själva (McGregor, 1960).

På matbutiken har de anställda istället lite inflytande över sitt eget arbete, det vill säga medarbetarna har lite autonomi (HR-chef butik, 2019). Många arbetsuppgifter är förutbestämda, vilket vi tolkar som att matbutiken syn på arbete och människan innehåller Mc Gregors Theory X. Denna syn på arbetaren har en mer negativ klang och teorin menar på att ser man människorna på detta vis, kommer de också att leva upp till detta. Dock innebär denna syn att ledningen behöver använda sådant som bestraffningar för att medarbetarna ska arbeta och ta ansvar (McGregor, 1960). Detta ligger inte i led med matbutikens motivationssystem. Det går därför inte att säga att matbutiken ser sina anställda som X-typer. Som Hedegaard Hein (2012)

även skriver är X- och Y- teorierna starkt generaliserade vilket också gör att det är problematiskt att koppla teorierna till praktiken. Det är även så att matbutiken inte använder sig av så mycket personliga påtryckningar från ledare vilket går att tyda som att de ser sina anställda som Theory Y (HR-chef butik, 2019). Precis som Hersey mfl (2001) påpekar är gränsen mellan Theory X och Y diffus och bör kombineras med ett situations anpassat ledarskap. Det arbetssätt och de arbetsuppgifter som matbutiken erbjuder sina anställda riskerar dock att forma de anställda till mer X-liknande typer snarare än Y-liknande.

Eftersom både banken och matbutiken delvis väljer att ta in och utnyttja de anställdas viljor, där de låter de anställda vara med och påverka hur de ska motiveras, går bägge företag att kopplas till Maslows Theory Z (Chef bank, 2019; HR-chef butik, 2019). Theory Z är ytterligare en dimension av theory X och Y som visar att arbete och motivation är en transparent väg mellan individen och ledarens att bana väg för framgång (Maslow Abraham H, 1973).

En annan del som skiljer sig mellan bankens och matbutikens motivationssystem är hur det skiljer sig för heltid och deltidsanställda. På matbutiken erbjuds alla samma förutsättningar då det inte görs någon skillnad mellan heltid och deltidsanställda i varken målsättning eller uppföljning av mål, förmåner och belöningar (HR-chef butik, 2019). Banken har dock utgjort skillnader mellan olika typer av anställda. Målsättning, uppföljning och belöningar skiljer sig mellan de som arbetar som rådgivare både heltid och deltid och de som arbetar deltid samtidigt som de studerar. Studenter har inte lika stora möjligheter att utvecklas inom företaget medan de studerar, vilket gör att de till viss del faller utanför det implementerade systemet som fokuserar runt personlig utveckling hos individen Dock finns det en möjlighet för studenter att efter sina studier få jobb som rådgivare och då vara inkluderade i systemet (Chef bank, 2019). Detta visar därmed ytterligare på att banken använder sig av en mer differentierad metod och individanpassat styrsätt utifrån de arbetsuppgifter som de deltidsanställda har tilldelats (Lawler, 1990).

5.2 Bank och Matbutik

Utifrån Herzbergs tvåfaktorsteori är det motivationsfaktorerna som främst inverkar på motivationen och hygienfaktorerna har en mindre påverkan (Herzberg, 1974). I bankens fall anser de anställda att hygienfaktorerna påverkar deras motivation, de anställda har valt att ranka dessa faktorer av vikt i alla avseenden (Tabell 3). Detta visar därmed att Herzbergs tvåfaktorsteori inte stämmer in på bankens anställda. Det är dock svårt utifrån denna enkätundersökning veta om de valt att ranka dessa som viktiga för att de tar dem föregivet som

viktiga incitament eller om de faktiskt gör någon skillnad. När det kommer till motivationsfaktorerna blev svaren mer splittrade och i vissa fall mindre viktiga. Exempelvis arbetets omgivning är en sådan faktor. I jämförelse av faktorerens medelvärden motsäger denna faktor teorin då de anställda inte tycker denna i lika stor utsträckning påverkar deras motivation som andra både hygien- och motivationsfaktorer gör (Tabell 3). För att styrka att detta argument håller, har hypotesprövning visat att det går att påvisa skillnader mellan motivationsincitamenten arbetets omgivning och arbetsrelationer, som är en hygienfaktor enligt teorin. Detta tillsammans med de mönster som går att se i olika incitaments medelvärden visar på tendenser att motivationsfaktorerna i vissa fall är något viktigare än hygienfaktorerna hos bankens anställda (Tabell 3). Vilket därmed inte motsäger argumentet att Herzbergs teori inte stämmer överens med bankens anställdas motivation. Sachau ifrågasatte Herzbergs tvåfaktorsteori genom att människor försköner sina historier om hur deras framgångar beror på de själva och faktorer som ansvar och egen prestation, vilket beskriver motivationsfaktorerna, medan hygienfaktorer som exempelvis lön och ledarskap inte förskönas på samma sätt av personerna (Sachau, 2007). I detta fall går det inte att se något mönster att hygienfaktorer skulle vara mindre viktiga för respondenterna eller att de försköner motivationsfaktorerna.

Medelvärdena från matbutikens undersökning visade att det fanns vissa hygienfaktorer som ansågs som något viktigare för motivationen hos de anställda. Några av dessa var; arbetsrelationer och arbetsförhållanden. Några hygienfaktorer som de anställda fortfarande såg som viktiga, men inte lika viktiga, var bland annat lön och företagskultur (Tabell 4). Förutom hygienfaktorer ingår även motivationsfaktorer i Herzbergs teori (Herzberg, 1974). Enkätundersökningen tog även hänsyn till några av dessa och i detta fall ansåg de anställda utifrån undersökningens medelvärden att möjligheten till personlig utveckling var mycket viktigt för motivationen. Samtidigt som bland annat uppnått resultat, befordran och arbetets omgivning var något mindre viktigt (Tabell 4). Utifrån detta, överensstämmer undersökningen på matbutikens anställda inte in på Herzbergs teori. För att påvisa att slutsatser dragit från medelvärdena stämmer, har även hypotesprövning gjorts. Att säga att exempelvis arbetsrelationer och lön eller personlig utveckling och befordran är olika viktigt för matbutikens anställda gick att påvisa, då hypotesprövning 2 och 3 visade på skillnader mellan dessa incitament. Att dock se ett mönster i undersökningen utifrån Herzbergs teori är därmed inte möjligt, då det inte finns någon tydlig fördelning av hygien- och motivationsfaktorer (Herzberg, 1974).

Maslows behovshierarki säger de lägre nivåerna bör vara uppfyllda innan nästa nivå går att använda som motivationsfaktorer, det svårt att säga något om att behoven är uppfyllda eller inte. (1943 i Bakka mfl, 1999). Utgår man från teorin bör alla behov vara mer eller mindre uppfyllda eftersom alla faktorer på ett eller annat sätt motivera de anställda. Dock säger teorin att när en nivå är tillfredsställd är individen intresserad av nästa vilket gör tidigare motivationsfaktorer ointressanta. Detta stämmer dock inte in på banken eller matbutiken eftersom det finns en påvisad korrelation mellan alla föreslagna motivationsincitament (Tabell 8). Detta innebär att faktorerna påverkar varandra och att det finns tendenser till att alla motivationsincitament ökar i takt med varandra (Wahlin, 2015). Således går det egentligen inte att se något tydligt mönster eftersom en faktor som är längre ner i hierarkin kan vara lika viktig som en högre upp.

Det som är likt för båda företagens anställda är att de anser att många av de föreslagna motivationsincitament som gavs ansågs som viktiga, det fanns ingen enig bild om att något motivationsincitament var oviktigt för någon av företagens anställda. Vissa saker som exempelvis arbetsrelationer, graden inflytande i eget arbete och stimulerande arbetsuppgifter sågs som mycket viktigt hos majoriteten av respektive företags anställda. Utifrån företagens medelvärden gick det att utläsa vissa skillnader i exempelvis befordran, där en del av bankens anställda såg detta som viktigare än vad matbutikens anställda gjorde, även om båda ansåg den som viktig. Ett annat exempel på en viss skillnad, var i möjligheten att påverka motivationssystemet, där återigen båda ansåg detta som viktigt, men matbutikens anställda ansåg det som något mer viktigt än banken. Det går dock inte med säkerhet säga utifrån hypotestest 4 och 5 att befordran och att möjligheten påverka motivationssystemet skiljer sig mellan bankens och matbutikens anställda. Matbutikens mindre urval gör det också problematiskt att dra slutsatser om de anställda som representativa för alla företags anställda. Vilket gör att de små skillnader som går att utläsa från medelvärdena på respektive företag, inte kan säkerhetsställa att matbutikens anställda motivation skiljer sig från bankens anställdas motivation. Det går att utläsa lika mycket små skillnader från respektive företags anställda som det går att göra för enskilda individer inom båda företagen (Tabell 3; Tabell 4). Detta talar för precis som Porter et al (2003) poängterade att vad som motiverar en anställd är specifikt för denne enskilde individen, men att det i många fall finns vissa motivationsincitament som är lika viktiga för många, oavsett företag, arbetsuppgifter och bransch.

5.3 Heltid och deltid

Levanoni & Sales (1990) påpekade att deltidsarbetande kan vara mindre involverade i arbetet än heltidsanställda, på grund av ett lägre intresse. Att de skulle ha ett lägre intresse för arbetet skulle kunna tala för en minskad motivation. Det som denna enkätundersökning visar är att både heltid- och deltidsanställda anser att många av de föreslagna motivationsincitamenten är viktiga. Enkätundersökningen visade att det gick att utläsa marginella skillnader mellan heltid- och deltidsanställdas medelvärden på de två företagen. Dessa medelvärden syftar till att heltidsanställda har värderat fler motivationsincitament högre än vad deltidsanställda har. Några exempel på incitament som heltidsanställda värderar som viktigare är bland annat ledarskap, arbetsrelationer och eget ansvar (Tabell 5; Tabell 6). Hypotesprövning 6 visade dock att det inte går att säkerhetsställa att det finns skillnader mellan heltid- och deltidsanställdas motivation när det kommer till arbetsrelationer. Att därför förlita sig på medelvärdena för att påvisa om skillnader mellan heltid- och deltidsanställda är därför oviss. Detta utfall visar därför ingen större tendens till att deltidsanställda skulle vara mindre motiverade än heltidsanställda. Eller som Miller & Terborg (1979) påstår att de deltidsanställda skulle kräva andra motivationsfaktorer då de är mindre involverade och intresserade av arbetet.

Ellinor Jonsson: elljo031
Emma Johansson: emmjo186
VT 2019

6. Slutsatser

I detta kapitel presenteras de slutsatser och slutgiltiga resultat som analysen lett fram till.

6.1 Slutsatser

Både matbutiken och banken har implementerade motivationssystem i deras företag.

Undersökningen har visat att deras respektive motivationssystem har både likheter och skillnader. Den största skillnaden är att de valt att ha olika fokus, individ- och gruppnivå.

Anledningen till att de valt att ha olika fokus, kan bero på flera anledningar, varav en kan vara på grund av att de figurerar i två olika branscher. Matbutiken har större svårigheter än banken i att erbjuda anställda arbetsuppgifter som innebär mycket självständighet, vilket kan påverka deras möjligheter att utgå från individens utveckling när de utformar sitt motivationssystem. Banken kan på grund av typen av arbetsuppgifter och det fokus företaget har på individens utveckling ha större möjlighet att motivera anställda. De kommer närmre in på att påverka den inre motivationen och de ser på sina anställda i större grad utifrån Mc Gregors Y-theory. Matbutikens gruppfokus gör det svårare att se den enskilda individen och därmed påverka den inre motivationen. Deras mindre självständiga arbete gör det också svårare för dem att figurera som Y-theory typer. Dock genom bland annat fokus på bra arbetsrelationer och delaktighet och inget fokus på bestraffning, har Matbutiken ändå byggt upp förutsättningar för att till viss del kunna påverka den inre motivationen hos de anställda och att inte se de som theory X-typer. Det som bör tas i åtanke är också att dessa teorier är starkt generaliserande och att det därför är svårt att direkt placera X och Y teorierna i praktiken (Hedegaard Hein, 2012). Detta gör det svårt att enbart fastställa en viss teorityp på dessa två företags anställda, varför det istället enbart har setts liknelser. Det är heller inte så att matbutiken endast erbjuder gruppanpassade metoder, kvartalets prestation är ett exempel på när matbutiken avviker från att endast se gruppen. Följaktligen erbjuder banken inte bara individanpassade system utan de ser till viss del gruppen vilket visas i vinstandelssystemet där banken premierar hela gruppens prestation. För matbutiken görs ingen skillnad i motivationssystemet gällande vilken arbetsform de anställda har. På banken har däremot en skillnad i motivationssystemet utgjorts för deltidsarbetande studenter, där studenter inte har samma möjligheter till den personliga utvecklingen som övriga anställda. Detta gäller dock inte alla deltidsanställda och skillnaden beror snarare på befattning än på hur många timmar de arbetar på arbetsplatsen.

Enkätundersökningen som gjordes på banken och matbutiken visade på att bägge företagens

anställda motiveras av liknande incitament. Några incitament som var viktiga för de flesta respondenter oavsett arbetsform och arbetsuppgifter var ledarskap, arbetsrelationer, eget ansvar, lön, stimulerande arbetsuppgifter, arbetets omgivning osv. De skillnader som kunde ses mellan företagen var marginella och gick inte att säkerhetsställa i hypotesprövning. Samtidigt gjorde det snäva urvalet det svårare att dra generella slutsatser. Det splittrade resultatet talar dock för att vad som motiverar skiljer sig från individ till individ, utan hänsyn tagen till arbetsuppgifter.

Det gick att utgöra en liten skillnad i motivation mellan heltid och deltidsanställda vid avläsandet av medelvärden, där deltidsanställda överlag tyckte att ett flertal faktorer var mindre viktiga än heltidsanställda. Detta skulle då kunna indikera att deltidsanställda därmed motiveras i mindre skala än heltidsanställda. Det hypotestest som utfördes kunde dock inte påvisa några skillnader mellan heltid- och deltidsanställda.

Sammanfattningsvis, visar undersökningen inte på några stora skillnader i motivation gällande arbetsuppgifter eller arbetsform. De skillnader som visats är små och har inte gått att stärka med statistiska tester. Det som bör tas i beaktning kring dessa slutsatser är problematiken kring urvalet och huruvida det är möjligt att generalisera. Ett större urval hade gjort resultatet mer tillförlitligt. Det som denna uppsats visar tendenser till är dock att individer från olika arbetsplatser med olika arbetstider i många fall motiveras av liknande motivationsincitament. Att bankens och matbutikens motivationssystem skiljer sig åt på flera sätt, kan därför ses som problematiskt, när det visar sig att de anställdas motivation inte gör det. Problematiken som blir synlig ligger främst hos matbutiken, som på grund av typen av arbetsuppgifter har svårare än banken att bidra till exempelvis personlig utveckling som deras anställda lägger vikt på.

6.2 Förslag till framtida forskning

En rekommendation för framtida forskning är att ta ett större perspektiv och jämföra fler personer och dess motivationsfaktorer med andra företag. Genom att göra det kan studien resultera i om och hur stora skillnader på arbetsform och arbetsuppgifter är i praktiken. Framtida studier kan även rikta in sig på generellt vad som motiverar anställda med en viss arbetsform och arbetsuppgifter.

I likhet med vad som diskuterats tidigare kan framtida forskning visa på huruvida det finns någon skillnad mellan arbetsform och arbetsuppgifter ifall studien utförs på fler personer och att fler är delaktiga. Därmed kunna jämföra om motivationen avviker när både arbetsuppgifter och arbetsform skiljer sig. Detta skulle även ge studien möjligheten att dela upp de deltidsanställda för att se om anledningen till val av deltidsarbete resulterar i skillnader för motivationen.

6.3 Bidrag

Det teoretiska bidraget från denna studie är att ge aktuellt underlag och information kring vad som motiverar olika anställda med olika uppgifter och arbetstid utifrån att studera heltid och deltidsanställda i två olika branscher. Det praktiska bidraget av denna forskning är att ge kunskap om heltid och deltidsanställda i hopp om att företagen kan orientera sina system om motivation och behållning vilket kan bidra till främjande av effektivisering av arbetsplatser och trivsel. För att därmed utforma ett flexibelt motivationssystem i syfte att skapa goda incitament till arbete samt skapa engagemang och målkongruens.

Ellinor Jonsson: elljo031
Emma Johansson: emmjo186
VT 2019

7. Referenslista

Amabile, T.M. (1997). *"Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do"*. California management review, no. 1, ss. 39-58.

Anthony, R., Govindarajan, V., Hartmann, F., Kraus, K & Nilsson, G. (2014). "Management Control Systems" European edition. First edition. Mc Graw Hill. ISBN 007-133269

Arbetsförmedlingen, (2019a). *Bankrådgivare och banktjänstemän*. Nedladdad april 3 2019, från Arbetsförmedlingen. Webb sida: <https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssookande/Valj-yrke/Hitta-yrken/yrkesgrupper/1291>

Arbetsförmedlingen, (2019b). *Butikssäljare*. Nedladdad april 18 2019, från Arbetsförmedlingen. Webb sida: <https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssookande/Valj-yrke/Hitta-yrken/yrkesgrupper/1190>

Ahrne & Svensson, (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber: Stockholm

Arzel, A. (1993) *Complete Business Statistics*. Irwin

Bakka, J.F. Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (1999). *Organisationsteori- struktur, kultur, processer*. Liber Ekonomi: Malmö.

Banken AB. (2018). *Annual report 2018*. Nedladdad april 18, 2019, från Bankens officiella hemsida. Webb sida: <https://www.handelsbanken.com/>

Blomkvist, P., Hallin, A., & Lindell, E. (2018) *Metod för företagsekonomer. Uppsats enligt 4-stegsmodellen*. 1:a upplagan. Polen: Interak.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. Oxford: Oxford Univ. Press

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber

Burt, R. S. (1986). *Strangers, friends and happiness*. GSS Technical Report, 72. Chicago: National Opinion Research Center, University of Chicago.

Cameron, J & Pierce, D.W.(1996). *The Debate about Rewards and Intrinsic Motivation: Protests and Accusations Do Not Alter the Results*. Review of Educational Research, no. 1 ss. 39-51

Chef inom Bank AB, intervju 16 april 2019.

Cianci, R. & Gambrel, P. (2003). *Maslow's hierarchy of needs: Does it apply in a collectivist culture*. Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 8(2), ss. 143–161.

Creswell, J.W. (2009). *Research Design*. Kalifornien: SAGE Publications.

David, M., & Sutton, C. D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. (Upplaga 1) Lund: Studentlitteratur.

Djurfelt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen, O. (2010). *Statistisk verktygslåda*. (Upplaga 2). Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, T, E. (2018) *Kritiskt tänkande*. 3:e upplagan. Stockholm: Liber AB.

Hedegaard Hein, H. (2012). *Motivation: Motivationsteorier och praktisk tillämpning*. Malmö: Liber AB.

Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. (2001). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. 8th Edition, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River.

Hertzberg (1992) *The motivation to work*. London: Transaction published.

Herzberg, F. (1974). *Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization*. Organizational Dynamics, 3(2), ss. 18-29.

HR Chef inom Matbutik AB, intervju 2 maj 2019.

Holgersson, F. & Molander, S. (2018). *Det transformativa ledarskapets betydelse för medarbetarnas inre och yttre motivation i bankbranschen*. Halmstad: Högskolan i Halmstad.

Hume, D.A., (1995), *Reward Management – employee performance, motivation and pay*. Storbritannien, Oxford: Blackwell publisher's ltd.

King, N. (1970). *Clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction*. Psychological Bulletin, 74, ss. 18-31.

Levanoni, E. & Sales A. C. (1990) *Differences in job attitudes between full time and part-time Canadian employees*. Journal of social psychology, 2, ss. 231-237.

Latham, Gary. (2007). *Work Motivation, History, theory, research and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications

Lawler, E., (1990). *Strategic Pay – Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. USA: Jossey-Bass Inc. Publishers.

- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 50(40), ss. 370-396
- Maslow, A.H. (1973). *Theory Z. The Farther Reaches of Human Nature*. Maurice Bassett, ss. 280-296
- Matbutik. (2018). *Årsredovisning 2018*. Nedladdad april 18, 2019, från Matbutikens Webbsida: <https://www.icagruppen.se/arsredovisning/arsredovisning2018/sv/>
- McGregor, D., (1960). *The Human Side of Enterprise* Vol. 21, No. 166. 1960. New York: McGraw-Hill Professional.
- Merchant, K.A & Van der Stede, W.A., (2003). *Management Control Systems – performance measurement, evaluation and incentives*, London: prentice Hall.
- Miller, E. H & Terborg, J. R., (1979). *Job Attitudes of Part-Time and Full-Time Employees*. Journal of applied Psychology, 4, ss. 380-386.
- Minitab, (2019). *What is the adjusted P-value in multiple comparisons?* Nedladdad maj 31, 2019, från Minitabs hemsida. Webbsida: <https://support.minitab.com/en-us/minitab-express/1/help-and-how-to/modeling-statistics/anova/supporting-topics/multiple-comparisons/what-is-the-adjusted-p-value/>
- Mittelman, W. (1991). *Maslow's study of self-actualization: A reinterpretation*. Journal of Humanistic Psychology, 31(1); ss. 114–135
- Moore, D. S. (2011). *The practice of statistics for business and economics: International edition*. 3:e uppl. New York: W.H. Freeman
- Myers, D. G. (2000a). *The American paradox: Spirituality in an age of hunger*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Myers, D. G. (2000b). *The funds, friends and faith of happy people*. American Psychologist, 44(1), ss. 56-67
- Nationalencyklopedin, (2019). *Deltidsanställda*. Nedladdad april 3 2019, från NE. Webbsida: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/deltidsanstallning>
- Olsson, M. (2005). *Motivation hos bankanställda ~ En fråga om tid?*. Stockholm: Stockholms Universitet.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: integrating theory*

and practice. Upplaga 4. Thousand Oaks, Kalifornien: Sage Publications Inc.

Persson, B., (1994). *Incitamentslöner – Lönepolitik, Arbetsmotivation, Produktivitet*. Stockholm: SNS Förlag.

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

Porter, W. L., Bigley, A. G. & Steers, M. R. (2003). *7th ed. Motivation and Work Behavior*. Mcgraw-Hill Higher Education.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American psychologist*, 55(1), ss. 68-78.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1996). *When paradigms clash: Comments on Cameron and Pierce's claim that rewards do not undermine intrinsic motivation*. *Review of Educational Research*, 66, 33

Svensson A. & Wilhelmsson L. (1989). *Belöningsystem*. Arlöv: SIPU förlag.

Sachau, D. A. (2007). *Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement*. *Human resource development review*, 6(4), ss. 377-393.

Statistiska Centralbyrån. (2017). *Deltid respektive heltid*. Nedladdad april 3, 2019, från Statistiska Centralbyrån. Webbsida: https://www.scb.se/sv/_/Hitta-statistik/Temaomraden/Jamstalldhet/Indikatorer/Jamn-fordelning-av-det-obetalda-hem--och-omsorgsarbetet/Obetalt-arbete/Sysselsatta-2064-ar-efter-alder-och-hel--respektive-deltid-2017/

Svensson, A., & Wilhelmson, L. (1989). *Belöningsystem*. SIPU förlag: Stockholm

Swedbank. (2018). *Årsredovisningar*. Nedladdad april, 24, 2019. Från Swedbanks officiella hemsida. Webbsida: <https://www.swedbank.com/sv/investor-relations/rapporter-och-presentationer/arsredovisningar.html>

Swedsec. (2019). *Licensering*. Nedladdad april, 30, 2019. Från SwedSecs officiella hemsida. Webbsida: <https://www.swedsec.se/licensiering/>

Tay, L. & Diener, E. (2011). *Needs and subjective well-being around the world*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(2); ss. 354–365.

Thorsteinson, T. J., (2003). *Job attitudes of part-time vs. full-time workers: A meta-analytic review*. *Journal of occupational and organizational psychology*. 76, 151-177

- Thompson, P. & McHugh, D. (2002). *Work organizations*. Hampshire: Palgrave.
- Tonnquist, B. (2016). *Project management: a guide to the theory and practice of project methodology and agile methods*. Third edition. Sanoma Utbildning. Ss. 286
- Tay, L. & Diener, E. (2011). *Needs and subjective well-being around the world*. Journal of Personality and Social Psychology, 101(2); ss. 354–365.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer*. Stockholm: Elanders Gotab AB.
- Wahba, M. & Bridwell, L (1976). *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory*. Organizational Behavior and Human Performance. 15 (2); ss. 212–240.
- Wahlin, K. (2015). *Tillämpad statistik*. Stockholm: Bonnier Utbildning AB
- Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber AB

Bilageförteckning

Bilaga 1

Intervjuguide med chef – Bank

Allmänt

1. Hur länge har du arbetat på banken?
2. Vilka är dina uppgifter och vilka ansvarsområden har du?

Mål

3. Hur sätts de anställdas mål? Vilken återkoppling finns mellan mål och hur väl dessa uppnåtts?
4. På vilket sätt kan de anställda vara med och påverka sin arbetsmiljö?

Motivationssystem

5. Vilka olika typer av motivationssystem finns implementerade hos er? Monetära/ icke-monetära belöningar?
6. På vilka sätt följer banken upp att motivationssystemet uppnås?
7. Din möjlighet att påverka motivationssystemet? Vilka riktlinjer och begränsningar finns?
8. Vad är det positiva med vinstandelssystemet? Hur motiverar den? (Kortsiktigt? Långsiktigt?)
9. Vilka olika utvecklingsmöjligheter finns det inom banken lokalt och nationellt?

Deltid

10. Finns det någon skillnad i motivationssystemet för heltid och deltidsanställda?
11. Upplever heltid och deltidsanställda någon skillnad i motivationssystem?
12. Finns det någon skillnad i målsättning hos heltid och deltidsanställda?

Bilaga 2

Hej!

Vi är två ekonomistudenter från Linköpings Universitet som ska skriva vår kandidatuppsats våren 2019.

Idag tillämpar nästintill alla företag olika typer av motivationssystem för att driva företaget till nya framgångar samt att engagera medarbetarna till att uppnå företags mål och visioner. Diskussionen handlar därmed om vad som motiverar medarbetarna att arbeta. Avsikten med uppsatsen är att få en inblick i om det uppstår olikheter då människor arbetar olika mycket och hur det påverkar motivationen.

Din medverkan i denna undersökning hjälper oss vidare i vårt arbete!

Enkäten tar ca 4 min att utföra.

Tack för er medverkan!

Med vänlig hälsning, Ellinor Jonsson och Emma Johansson

1. Hur länge har du arbetat på banken?
2. Vad har du för utbildning?
3. Vilka ansvarsområden/arbetsuppgifter innefattar ditt arbete?
4. Hur många timmar i månaden arbetar du? (Antal timmar som du faktiskt arbetar, ej det som står på kontrakt)
5. Om du arbetar färre än 160 timmar i månaden, av vilken anledning?

Var vänlig och ringa in den siffra som representerar hur viktigt du tycker följande motivationsincitament är för dig enligt följande skala:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

1. Min uppfattning är att lön som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

2. Min uppfattning är att Ledarskap som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

3. Min uppfattning är att relation till chef, kollegor och kunder som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

4. Min uppfattning är att arbetsförhållanden som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

5. Min uppfattning är att företagspolicy/företagskultur som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

6. Min uppfattning är att graden inflytande i mitt eget arbete som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

7. Min uppfattning är att ha tid till fritid som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

8. Min uppfattning är att arbetstrygghet som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

9. Min uppfattning är att eget ansvar som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

10. Min uppfattning är att uppnått resultat som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

11. Min uppfattning är att befordran som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

12. Min uppfattning är att erkännande som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

13. Min uppfattning är att stimulerande arbetsuppgifter som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

14. Min uppfattning är att möjligheten till personlig utveckling som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

15. Min uppfattning är att arbetets omgivning som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

16. Min uppfattning är att möjligheten att kunna påverka sin arbetsmiljö som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

17. Min uppfattning är att möjligheten att påverka min målsättning som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

18. Min uppfattning är att möjligheten att påverka motivationssystemet som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

Var vänlig och ringa in den siffra som representerar hur du bedömer följande motivationsincitament som banken erbjuder enligt följande skala:

1. Min uppfattning är att vinstandelssystemet som motivationsincitament fungerar:

1	2	3	4	5
Inte alls bra		bra		Mycket bra

Anser Du att någon fråga saknas alternativt kan omformuleras – på vilket sätt?

Tack för er medverkan!

Bilaga 3

Intervju med chef – Matbutik

Allmänt

1. Hur länge har du arbetat på Matbutik?
2. Vilka är dina uppgifter och vilka ansvarsområden har du?

Mål

3. Hur sätts de anställdas mål? Vilken återkoppling finns mellan mål och hur väl dessa uppnåtts?
4. På vilket sätt kan de anställda vara med och påverka sin arbetsmiljö?

Motivationssystem

5. Vilka olika typer av motivationssystem finns implementerade hos er? Monetära/ icke-monetära belöningar?
6. På vilka sätt följer matbutiken upp att motivationssystemet uppnås?
7. Din möjlighet att påverka motivationssystemet? Vilka riktlinjer och begränsningar finns?
8. Vilka olika utvecklingsmöjligheter finns det inom matbutiken?

Deltid

9. Finns det någon skillnad i motivationssystemet för heltid och deltidsanställda?
10. Upplever heltid och deltidsanställda någon skillnad i motivationssystem?
11. Finns det någon skillnad i målsättning hos heltid och deltidsanställda?

Bilaga 4

Enkät med anställd - Matbutik

Hej!

Vi är två ekonomistudenter från Linköpings Universitet som ska skriva vår kandidatuppsats våren 2019.

Idag tillämpar nästintill alla företag olika typer av motivationssystem för att driva företaget till nya framgångar samt att engagera medarbetarna till att uppnå företags mål och visioner. Diskussionen handlar därmed om vad som motiverar medarbetarna att arbeta. Avsikten med uppsatsen är att få en inblick i om det uppstår olikheter då människor arbetar olika mycket och hur det påverkar motivationen.

Din medverkan i denna undersökning hjälper oss vidare i vårt arbete!

Enkäten tar ca 4 min att utföra.

Tack för er medverkan!

Med vänlig hälsning, Ellinor Jonsson och Emma Johansson

1. Hur länge har du arbetat på Matbutiken?
2. Vad har du för utbildning?
3. Vilka ansvarsområden/arbetsuppgifter innefattar ditt arbete?
4. Hur många timmar i månaden arbetar du? (Antal timmar som du faktiskt arbetar, ej det som står på kontrakt)
5. Om du arbetar färre än 160 timmar i månaden, av vilken anledning?
Var vänlig och ringa in den siffra som representerar hur viktigt du tycker följande motivationsincitament är för dig enligt följande skala:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

1. Min uppfattning är att lön som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

2. Min uppfattning är att Ledarskap som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

3. Min uppfattning är att relation till chef, kollegor och kunder som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

4. Min uppfattning är att arbetsförhållanden som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

5. Min uppfattning är att företagspolicy/företagskultur som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

6. Min uppfattning är att graden inflytande i mitt eget arbete som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

7. Min uppfattning är att ha tid till fritid som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

8. Min uppfattning är att arbetstrygghet som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

9. Min uppfattning är att eget ansvar som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

10. Min uppfattning är att uppnått resultat som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

11. Min uppfattning är att befordran som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

12. Min uppfattning är att erkännande som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

13. Min uppfattning är att stimulerande arbetsuppgifter som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

14. Min uppfattning är att möjligheten till personlig utveckling som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

15. Min uppfattning är att arbetets omgivning som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

16. Min uppfattning är att möjligheten att kunna påverka sin arbetsmiljö som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

17. Min uppfattning är att möjligheten att påverka min målsättning som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

18. Min uppfattning är att möjligheten att påverka motivationssystemet som motivationsincitament är:

1	2	3	4	5
Inte alls viktigt		Viktigt		Mycket viktigt

Var vänlig och ringa in den siffra som representerar hur du bedömer följande motivations incitament som matbutiken erbjuder enligt följande skala:

1. Min uppfattning är att Kvartalets prestation som motivationsincitament fungerar:

1	2	3	4	5
Inte alls bra		bra		Mycket bra

Anser Du att någon fråga saknas alternativt kan omformuleras – på vilket sätt?

Tack för er medverkan!

Bilaga 5

Tabell 3 Bank

Bank	1- Inte alls viktigt	2	3- Viktigt	4	5- Mycket Viktigt	Totalt	Medel	Max	Min
Lön			4	5	1	10	3,7	5	3
Ledarskap		1	2	4	3	10	3,9	5	2
Relation till chef, kollegor, kunder			1	5	4	10	4,3	5	3
Arbetsförhållanden		1	1	3	5	10	4,2	5	2
Företagskultur/företagspolicy			4	3	3	10	3,9	5	3
Graden inflytande i eget arbete				8	2	10	4,2	5	4
Ha tid till fritid		1	3	4	2	10	3,7	5	2
Arbetsstrygghet		2	2	2	4	10	3,8	5	2
Eget ansvar		1	2	4	3	10	3,9	5	2
Uppnått resultat		2	2	4	2	10	3,6	5	2
Befordran		1	2	3	4	10	4	5	2
Erkännande	1	1	3	2	3	10	3,5	5	1
Stimulerande arbetsuppgifter			1	4	5	10	4,4	5	3
Möjlighet till personlig utveckling		1		7	2	10	4,3	5	2
Arbetets omgivning		3	5	1	1	10	3	5	2
Möjlighet att påverka sin arbetsmiljö	1	2	2	3	2	10	3,3	5	1
Möjlighet att påverka sin målsättning		1	3	1	5	10	4	5	2
Möjlighet att påverka motivationssystemet		1	5	3	1	10	3,4	5	2

Tabell 4 Matbutik

Matbutik									
	1- Inte alls viktigt	2	3- Viktigt	4	5- Mycket Viktigt	Totalt	Medel	Max	Min
Lön		1	4	5	1	11	3,5	5	2
Ledarskap			4	3	4	11	4	5	3
Relation till chef, kollegor, kunder			2	2	7	11	4,5	5	3
Arbetsförhållanden		1	1	1	8	11	4,5	5	2
Företagskultur/företagspolicy		3	2	2	4	11	3,6	5	2
Graden inflytande i eget arbete			1	5	5	11	4,4	5	3
Ha tid till fritid		1	3	1	6	11	4,1	5	2
Arbetsstrygghet	1		2	2	6	11	4,1	5	1
Eget ansvar			3	3	5	11	4,3	5	3
Uppnått resultat		1	7		3	11	3,5	5	2
Befordran	1	2	3	1	4	11	3,5	5	1
Erkännande	1	1	2	3	4	11	3,7	5	1
Stimulerande arbetsuppgifter			2	4	5	11	4,3	5	3
Möjlighet till personlig utveckling	1			1	9	11	4,5	5	1
Arbetets omgivning		1	5	3	2	11	3,5	5	2
Möjlighet att påverka sin arbetsmiljö		3	2	2	4	11	3,6	5	3
Möjlighet att påverka sin målsättning		1	1	4	5	11	4,1	5	2
Möjlighet att påverka motivationssystemet		1	3	2	5	11	4	5	2

Tabell 5 Heltidsanställda

Heltidsanställda									
	1- Inte alls viktigt	2	3- Viktigt	4	5- Mycket Viktigt	Totalt	Medel	Max	Min
Lön			4	5		9	3,4	5	3
Ledarskap			3	4	3	9	4,2	5	3
Relation till chef, kollegor, kunder				2	7	9	4,8	5	4
Arbetsförhållanden			1	2	6	9	4,7	5	3
Företagskultur/företagspolicy		2	1	4	2	9	3,8	5	2
Graden inflytande i eget arbete			1	6	2	9	4,3	5	3
Ha tid till fritid			2	4	3	9	4,3	5	3
Arbetsstrygghet		1	3	2	3	9	4,1	5	2
Eget ansvar			3	3	3	9	4,1	5	3
Uppnått resultat		1	4	2	2	9	3,6	5	2
Befordran	1	2	1	1	4	9	3,6	5	1
Erkännande		1	2	1	5	9	4,1	5	2
Stimulerande arbetsuppgifter			1	3	5	9	4,6	5	3
Möjlighet till personlig utveckling	1			5	3	9	4	5	1
Arbetets omgivning		2	4	2	1	9	3,1	5	2
Möjlighet att påverka sin arbetsmiljö		3		4	2	9	3,7	5	2
Möjlighet att påverka sin målsättning		1	2	2	4	9	4,1	5	2
Möjlighet att påverka motivationssystemet		2	1	4	2	9	3,9	5	2

Tabell 6 Deltidsanställda

Deltidsanställda									
	1- Inte alls viktigt	2	3- Viktigt	4	5- Mycket Viktigt	Totalt	Medel	Max	Min
Lön		1	5	4	2	12	3,7	5	2
Ledarskap		1	4	3	4	12	3,8	5	2
Relation till chef, kollegor, kunder			3	5	4	12	4,1	5	3
Arbetsförhållanden		1	1	4	6	12	4,1	5	2
Företagskultur/företagspolicy		2	1	3	6	12	3,8	5	2
Graden inflytande i eget arbete			2	5	5	12	4,3	5	3
Ha tid till fritid		1	2	4	5	12	3,6	5	2
Arbetstrygghet	1	1	3	1	6	12	3,8	5	1
Eget ansvar		1	3	3	5	12	3,9	5	2
Uppnått resultat		2	5	2	3	12	3,5	5	2
Befordran		1	4	3	4	12	3,8	5	2
Erkännande	2	1	3	4	2	12	3,3	5	1
Stimulerande arbetsuppgifter	1	1	2	4	4	12	4,2	5	1
Möjlighet till personlig utveckling			1	3	8	12	4,5	5	3
Arbetets omgivning		2	6	2	2	12	3,4	5	2
Möjlighet att påverka sin arbetsmiljö		2	3	3	4	12	3,3	5	2
Möjlighet att påverka sin målsättning		1	2	4	5	12	4	5	2
Möjlighet att påverka motivationssystemet			7	2	3	12	3,6	5	3

Tabell 7 Vinstandelssystem och kvartalets prestation

	1- inte alls bra	2	3- Bra	4	5- Mycket bra	Totalt	medel	max	min
Vinstandels system		2	7		1	10	3	5	2
Kvartalets prestation	4	4		2	1	11	2,3	5	1

Tabell 8 korrelationsmatris

Korrelationer

	Lön	Ledarskap	Arbetsrelationer	Arbetsförhållanden
Ledarskap	0,769			
Arbetsrelationer	0,672	0,835		
Arbetsförhållande	0,659	0,766	0,886	
Företagspolicy/kultur	0,851	0,884	0,799	0,706
Graden inflytande i eget arbete	0,785	0,706	0,689	0,614
Ha tid till fritid	0,779	0,879	0,890	0,832
Eget ansvar	0,700	0,926	0,876	0,851
Uppnått resultat	0,826	0,818	0,643	0,684
Befordran	0,866	0,885	0,813	0,774
Erkännande	0,789	0,929	0,922	0,918
Stimulerande arbetsuppgifter	0,826	0,843	0,864	0,853
Personlig utveckling	0,544	0,581	0,750	0,839
Arbetets omgivning	0,811	0,811	0,686	0,669
påverka arbetsmiljö	0,794	0,947	0,849	0,827
påverka målsättning	0,825	0,837	0,857	0,911
påverka motivationssystem	0,760	0,847	0,891	0,781

	Företagspolicy/kultur	Graden inflytande i eget arbete	Ha tid till fritid	Eget ansvar
Graden inflytande i eget arbete	0,771			
Ha tid till fritid	0,857	0,817		
Eget ansvar	0,849	0,702	0,923	
Uppnått resultat	0,784	0,680	0,746	0,717
Befordran	0,922	0,752	0,808	0,816
Erkännande	0,870	0,761	0,914	0,912
Stimulerande arbetsuppgifter	0,858	0,733	0,830	0,822
Personlig utveckling	0,496	0,700	0,752	0,674
Arbetets omgivning	0,739	0,866	0,830	0,800
påverka arbetsmiljö	0,902	0,771	0,927	0,947
påverka målsättning	0,811	0,720	0,880	0,853
påverka motivationssystem	0,800	0,860	0,924	0,872

	Uppnått resultat	Befordran	Erkännande	Stimulerande arbetsuppgifter
Befordran	0,807			
Erkännande	0,814	0,885		
Stimulerande arbetsuppgifter	0,753	0,916	0,915	
Personlig utveckling	0,545	0,586	0,763	0,649
Arbetets omgivning	0,805	0,729	0,802	0,716
påverka arbetsmiljö	0,819	0,881	0,933	0,885
påverka målsättning	0,788	0,851	0,933	0,940
påverka motivationssystemet	0,681	0,793	0,891	0,816

	Personlig utveckling	Arbetets omgivning	påverka arbetsmiljö	påverka målsättning
Arbetets omgivning	0,658			
påverka arbetsmiljö	0,630	0,858		
påverka målsättning	0,745	0,773	0,893	
påverka motivationssystemet	0,739	0,868	0,880	0,835

Pearson correlation

Tabell 9 Hypotesprövning

Hypotesprövning	Signifikansnivå	P-värde
Hypotes 1	5 %	0,021
Hypotes 2	5 %	0,014
Hypotes 3	5 %	0,046
Hypotes 4	5 %	0,42
Hypotes 5	5 %	0,184
Hypotes 6	5 %	0,267
Hypotes 7	5 %	0,094