



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

KULTURELLA SKILLNADER I VAD SOM BIDRAR TILL ARBETSMOTIVATION OCH HUR BELÖNING PÅVERKAR UPPFATTAD ARBETSMILJÖ

– En kvantitativ studie på svensk och amerikansk personal inom detaljhandeln

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Ekonomistyrning

Vårterminen 2015

Handledare: Peter Beusch

Författare: Emelie Jones

Ellenor Jones

Förord

Vi vill börja med att tacka de respondenter som avvarat tid för att besvara vår enkät, både i Sverige och USA. Utan dem och deras hjälpsamma bemötande hade den här undersökningen inte varit möjlig att genomföra.

Vi vill även tacka vår handledare, Peter Beusch, för hans råd och vägledning under arbetsprocessen.

Göteborg, Maj 2015

Emelie Jones

Ellenor Jones

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Ekonomistyrning, VT 2015

Författare: Emelie Jones och Ellenor Jones **Handledare:** Peter Beusch

Titel: Kulturella skillnader i vad som bidrar till arbetsmotivation och hur belöning påverkar uppfattad arbetsmiljö - En kvantitativ studie på svensk och amerikansk personal inom detaljhandeln

Bakgrund och problem: Detaljhandeln är en konkurrensutsatt marknad. Det blir allt vanligare med belöningsystem inom organisationer för att motivera sin personal för att undvika yttre påtryckningar. En problematik ligger i vad som motiverar personal till bättre prestationer i förhållande till kulturella olikheter, och hur belöningsystem på bästa sätt skall anpassas efter den kulturella kontext den avser att användas i. Därför kommer kulturell- och arbetsrelaterad motivation studeras både inom Sverige och USA.

Syfte: Syftet med aktuell studie är att få ökad kunskap om belöningsystem, att undersöka om det finns skillnader mellan amerikansk och svensk personal inom motivationsfaktorer, samt att undersöka om det finns skillnader mellan amerikansk och svensk personal i upplevelsen av arbetsplats i relation till belöningsystem.

Metod: Studien är av kvantitativ utformning och datainsamlingen genomfördes med en redan framtagen enkät (QPS nordic). Urvalet bestod av totalt 103 personer, varav 53 av dessa var svensk personal och 50 var amerikansk personal. Den insamlade datan analyserades med hjälp av SPSS.

Resultat och slutsatser: Resultatet visar att svensk personal anser utveckling av personlighet, trygghet och välordnad arbetsmiljö, utförande av något värdefullt samt användning av fantasi och kreativitet är signifikant viktigare än vad amerikansk personal gör. Svensk personal visade att upplevd social interaktion var signifikant högre än samtliga övriga faktorer och upplevd kontroll i arbetet var signifikant lägre än samtliga övriga faktorer. Amerikansk personal visade att upplevd social interaktion var signifikant högre än samtliga övriga faktorer och upplevd organisationskultur signifikant lägre samtliga övriga förutom upplevd kontroll. Slutligen visade resultaten att det inte fanns signifikanta skillnader i upplevelsen av arbetsplatsen beroende på finansiella och icke-finansiella belöningar och nation. Däremot upplevde amerikansk personal ett mer positivt ledarskap vid finansiella belöningar än vid icke-finansiella. Utefter resultat rekommenderas en anpassning efter svensk kultur vid belöningar i svensk detaljhandel. Rimligen skulle ett belöningsystem i Sverige, utöver finansiell trygghet, fokusera på att framhäva kreativitet, personlighetsutveckling, trygghet arbetsmiljö samt utförande av något värdefullt. Belöningarna rekommenderas fokusera på att behålla det sociala klimat som finns i kombination med ökad arbetskontroll.

Förslag till framtida forskning: I framtida studier vore det intressant att inkludera årsredovisningar för att se om effektivitet och produktivitet korrelerar med motivation och belöning. Vidare vore det också intressant att se till ett större urval samt hur motivation och upplevelsen påverkas av anställningstyp inom olika nationer.

Abstract

Bachelor Thesis in Business Administration, School of Business, Economics and Law, Financial Management, Spring semester 2015

Author: Emelie Jones and Ellenor Jones **Director:** Peter Beusch

Title: Cultural differences in factors that contributes to motivation and how rewards affect perceptions of the work environment - A quantitative study of Swedish and American personnel in retail

Background and problem: Retail is a competitive market and as a result of this it has become more and more common with reward systems to make sure organizations can handle the increasing pressure. One problem lies in what motivates staff to perform better due to cultural differences, and how to adapt reward system to the culture in which it intends to be used. Therefore, culture and work-related motivation is studied both in Sweden and the USA.

Purpose: The purpose of the current study is to enhance the understanding of rewards, to investigate whether there are differences between American and Swedish staff in motivational factors, and also to investigate whether there are differences between, and within, the American and Swedish personnel in the experience of work in relation to different types of reward.

Method: The study is of quantitative design and data was collected using an already developed questionnaire (QPS Nordic). The participants consisted of a total of 103 people, 53 of these were Swedish and 50 were American. The collected data was analyzed through SPSS.

Results and conclusions: The results showed that the Swedish staff considers the development of personality, safe and healthy working environment, value creation, and the use of imagination and creativity to be significantly more important than what American staff does. Swedish staff showed that perceived social interaction was significantly higher than all other factors and perceived control at work was significantly lower than all other factors. American staff showed that perceived social interaction was significantly higher than all other factors and perceived organizational culture significantly lower than all other, except perceived control. Finally, the results showed that there were no significant differences in the experience of the workplace, depending on financial and non-financial rewards and nationality. On the contrary, American staff experienced a more positive leadership when receiving financial rewards than receiving a non-financial. After analyzing the results, recommendations for Swedish rewards in retail are given. Rewards in Sweden should, in addition to financial security, focus on emphasizing creativity, personality development, safe working environment, and the performance of something valuable. The rewards are advised to focus on maintaining the social climate in combination with increased job control.

Proposals for future research: In future studies it would be interesting to include annual reports to see if efficiency and productivity correlates with motivation and reward. Furthermore, it would also be interesting include a greater number of participants and investigate how motivation and experience are affected by type of employment in different nations.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Frågeställningar	3
1.4 Syfte	3
2. Metod	4
2.1 Val av metod	4
2.1.1 Val av kvalitativ eller kvantitativ metod	4
2.1.2 Val av angreppssätt	4
2.2 Val av forskningsobjekt	5
2.2.1 Val av bransch	5
2.2.2 Tillvägagångssätt vid skapande av urval	6
2.3 Datainsamling	6
2.3.1 Val av mätinstrument	6
2.3.2 Presentation av mätinstrumentet QPS nordic	6
2.3.3 Tillvägagångssätt vid datainsamling	8
2.3.4 Dataanalys	8
2.4 Uppsatsens kvalitet	9
2.4.1 Bortfall	9
2.4.2 Generaliserbarhet	9
2.4.3 Trovärdighet	10
3. Teoretisk referensram	11
3.1 Detaljhandeln	11
3.2 Motivation	12
3.2.1 Self determination theory	12
3.2.2 Herzbergs tvåfaktorsteori	13
3.3 Kulturella skillnader	13
3.3.1 Hofstedes kulturdimensioner	13
3.4 Belöningssystem	15
3.4.1 Olika typer av belöningar	15
3.4.2 Belöningssystem och kulturella skillnader	16

3.4.3 Belöningsystem i relation till olika motivationsfaktorer.....	17
3.5 Sammanfattning.....	17
4. Resultat	19
4.1 Beskrivning av urval	19
4.2 Skillnader i vad som bidrar till arbetsmotivation i Sverige och USA	19
4.3. Skillnader i upplevelsen av arbetsplats mellan Sverige och USA.....	20
4.3.1 Mellangrupptest	20
4.3.2 Inomgrupptest	21
4.4 Skillnader i upplevelsen av arbetsplats mellan Sverige och USA beroende på finansiell/icke-finansiell belöning	21
4.4.1 Mellangrupptest	21
4.4.2 Inomgrupptest	22
4.5 Sammanfattning resultat.....	22
5. Analys	24
5.1 Skillnader i vad som bidrar till arbetsmotivation i Sverige och USA	24
5.2 Skillnader i upplevelsen av arbetsplats mellan Sverige och USA.....	25
5.3 Skillnader i upplevelsen av arbetsplats mellan Sverige och USA beroende på finansiell/icke-finansiell belöning	26
6. Slutsatser	28
7. Framtida forskning	29
Referenser	30
Bilaga 1. Enkät	34

Figurförteckning

Figur 1. Modell över de olika motivationsformerna i samband med självbestämmande i SDT.....	12
Figur 2. Sveriges och USA:s placering i relation till osäkerhetsundvikande och maskulinitet.....	14
Figur 3. Skillnader i sociala och psykologiska faktorer.....	20
Figur 4. Skillnader i upplevelse om arbetsplats inom och mellan svensk och amerikansk personal (n=103).....	21
Figur 5. Skillnader i upplevelse av arbetskrav beroende på anställningsform mellan svensk och amerikansk personal (n=103).....	23
Figur 6. Skillnader i upplevelse av arbetskontroll beroende på anställningsform mellan svensk och amerikansk personal (n=103).....	23

Tabellförteckning

Tabell 1. Överblick av QPS nordics ursprungliga enkätnivåer och dess underkategorier, och den här studiens förkortade version.....	7
Tabell 2. Skillnader i vad som bidrar till arbetsmotivation i Sverige och USA.....	19
Tabell 3. Skillnader i upplevelsen av arbetsplats mellan Sverige och USA.....	20
Tabell 4. Skillnader i upplevelsen av arbetsplats mellan Sverige och USA beroende på belöning.....	22

1. Inledning

Nedan följer en bakgrund, problemdiskussion, frågeställningar samt syfte för att skapa en tydlig inblick i valt forskningsämne: arbetsmotivation, kulturella skillnader och belöningsystem.

1.1 Bakgrund

Affärsklimatet i vilket detaljhandeln verkar i är idag en mycket konkurrensutsatt marknad där externa faktorer som kunder, trender och konjunktur är under ständig förändring och i hög grad oförutsägbara (Iqbal & Sharma, 2012). Konkurrenten i detaljhandeln har konstant ökat under 2000-talet och utvecklingen beräknas fortsätta i samma riktning, därmed är en ökad produktivitet och försäljning avgörande för fortsatt överlevnad (HUI Research, 2014). För att minimera riskerna av yttre påtryckningar menar Iqbal och Sharma (2012) att det blir allt vanligare att organisationer inom detaljhandeln söker nya sätt att organisera sitt arbete för att attrahera, behålla men främst motivera sin personal, och detta vanligen genom olika typer av belöningsystem. Belöningsystem definieras som alla de aktiviteter eller metoder företagsledningar implementerar för att utvärdera samt försäkra sig om att personalen inom organisationer agerar efter strategier och målsättningar. Belöningsystem skall motivera personal att producera det resultat eller utfall organisationen strävar efter (Merchant & Van der Stede 2012). Den här studien utgår från ovanstående definition, där belöning innebär finansiella eller icke-finansiella incitament som utöver grundlönen är till för att motivera personal att prestera i önskvärd riktning.

En annan bidragande faktor till att belöningar inom detaljhandeln blivit allt mer vanligt är en ökad globalisering, vilket har resulterat i en tillväxt av multinationella organisationer (Lévy, 2007). Ett stort antal av dessa organisationer har sitt ursprung i USA där belöningar efter prestation är vanligt, och därmed har deras belöningsstrategier spridit sig till andra länder. Detta då ett ökande antal multinationella organisationer önskar standardisera belöningar inom organisationen (Jansen, Merchant & Van der Stede, 2009).

Forskning om belöningsystem och motivation till prestation är omfattande och pekar på en rad olika resultat (Merchant & Van der Stede 2012). Tidigare har "best practise approach" förespråkats vilket definieras som ett bästa sätt att styra personal oberoende kultur och olikheter. Begreppet syftade till att som organisation ta efter och lära av större etablerade organisationer, det för att öka chanserna att överleva inom den konkurrensutsatta marknaden (Suttapong, Srimai & Pitchayadol, 2014). Idag talar man istället om att organisatoriska och individuella skillnader spelar en stor roll i hur implementering av strategier lyckas (Hofmans, Gieter & Pepermans 2012; Jansen et al. 2009). Reilly (2003) menar att typ av belöning bör anpassas till varje unik organisation eftersom en rad utomstående faktorer spelar in på hur personal agerar. Hofstede (1983) menar i en studie från 1980-talet att organisationer bör anpassa sig efter olika kulturer för att skapa positiva styreffekter eftersom det är avgörande för individens beteenden. Trots att Hofstedes (1983) studie uppkom under samma tidsperiod som "Best Practise approach" så visar aktuell forskning på att teorin fortfarande är relevant (Drogendijk och Slangen, 2006; Hollensen, 2011). Studien ligger fortfarande till grund för nyare forskning där nationella skillnader i belöningsystem studerats (Jansen et al. 2009).

Motivation definieras enligt self determination theory (SDT) som en effekt av upplevt självbestämmande, kompetens och samhörighet, och delas upp i inre och yttre motivation. Inre motivation som är den allra starkaste formen av motivation utvecklas inifrån en individ, vilket därmed inte är ett resultat av yttre belöningar (Ryan & Deci, 2000a). Det innebär att belöningsystem som baseras på belöning efter prestation inte bidrar till den bästa formen av motivation, snarare anses det vara en tvingad handling som resultat av yttre krav (Gangné & Forest, 2008). Herzberg (1966) menar att arbetsrelaterad motivation skapas då hygienfaktorer som fysisk arbetsmiljö och lön kombineras med motivationsfaktorer som kontroll och erkännande.

Jansen, Merchant och Van der Stede (2009) menar på samma gång att anpassning till kulturella skillnader är av yttersta vikt för att skapa lyckade belöningsystem som motiverar personal. Vilket alltså bör ligga i organisationers intresse då en lyckad implementering av belöningsystem leder till att personal blir mer effektiva och höjer prestationer och därmed kan skapa bättre ekonomiska resultat. En misslyckad implementering kan däremot leda till förlust av tillgångar, bristfälliga intäkter samt överdrivna kostnader (Merchant & Van der Stede, 2012).

1.2 Problemdiskussion

Skulle all personal alltid agera i organisationers bästa intresse skulle belöningsystem inte vara nödvändigt. Ibland infinner sig dock en ovilja bland personal att agera i led med organisationers önsknings. Därför bör också ledningen vidta åtgärder för att förhindra detta oönskade beteende, och istället uppmuntra önskat beteenden (Van den Hooff & de Ridder, 2004). Då det visat sig att belöningsystem fungerat olika bra beroende på olika kontexter, ligger problem i att organisationer inte bara kan implementera valfritt belöningsystem för att få positiva effekter (Knorr & Arndt, 2003). En betydande utmaning är hur belöningar skall anpassas utefter de kulturella skillnader som verkar i organisationer (Merchant & Van der Stede 2012).

Flertalet studier inom belöningsystem härstammar ifrån USA, varav kulturella och sociala skillnader länder emellan ignoreras, vilket Hofstede (1983) redan på 1980-talet konstaterade. Fortsatt finns en vilja att inom organisationer följa trender, vilka ofta kommer från USA, för att framstå som en organisation som är med i utvecklingen. Belöningsystem fungerar i detta fall mer som marknadsföring än den grundläggande funktionen som motivationsskapande verktyg (Jansen et al. 2009). Det är därför rimligt att problematisera frågan huruvida samma belöningsystem fungerar lika bra utanför USA som inom landet. Jansen et al. (2009) visade att kulturella skillnader mellan Holland och USA gav inverkan både på hur personalen uppfattade belöningsystem samt på de effekter det gav i relation till prestation. Reilly (2003) menar att varje organisation är unik med olika förutsättningar och därför fungerar belöningsystem olika bra inom olika organisationer. Hofmans et al. (2012) ser istället till varje individ och menar att upplevd arbetstillfredsställelse beror på individen själv, men att den ena teorin inte utesluter den andra.

Ryan och Deci (2000a) menar att motivation bland annat formas av olika yttre faktorer vilket gör att olikheter i kontexten påverkar graden upplevd motivation för att utföra en uppgift. För att arbetsmotivation i enlighet med SDT skall resultera i samma utfall vid implementering av ett belöningsystem som kopieras direkt från USA, bör yttre omständigheter vara likadana

inom alla organisationer (Gagné & Forest, 2008; Jansen et al. 2009). Att organisationsfaktorer såsom arbetskrav, arbetskontroll, social interaktion, ledarskap, organisationskultur och engagemang upplevs likadant oberoende kultur kritiserar av flera studier (Reilly, 2003; Sousa-Poza och Sousa-Poza, 2000). Om arbetsmiljöer skulle vara konstanta i samtliga organisationer kvarstår ändå frågan i huruvida individer från olika kulturer uppskattar och motiveras på samma nivå utav dessa yttre faktorer. Sousa-Poza och Sousa-Poza (2000) har studerat detta och visade att amerikanare uppskattade höga krav i kombination med att de får mycket tillbaka från arbetsplatsen, medan svenskar kunde uppleva hög tillfredsställelse utan höga krav, detta i kombination med framförallt sociala relationer.

Sammanfattningsvis finns det en problematik i vad som motiverar personal till bättre prestationer i förhållande till kulturella olikheter, och hur belöningar på bästa sätt skall anpassas efter den kulturella kontext den avser att användas i. Med ovanstående problemdiskussion är det därmed relevant att se till kulturell- och arbetsrelaterad motivation, detta då personal är styrbar och en mycket värdefull resurs (Merchan & Van der Stede, 2012). Det är därför intressant att studera följande frågeställningar.

1.3 Frågeställningar

Fråga 1: Finns det signifikanta skillnader i vad som bidrar till arbetsmotivation mellan Sverige och USA hos personalen inom detaljhandeln, och vilka motivationsfaktorer bör svenska belöningar anpassas efter?

Fråga 2a: Finns det signifikanta skillnader i upplevelsen av arbetsplatsen mellan Sverige och USA hos personalen inom detaljhandeln, och vilka organisationsfaktorer bör svenska belöningar anpassas efter?

Fråga 2b: Finns det signifikanta skillnader i upplevelsen av arbetsplats mellan Sverige och USA beroende på finansiell/icke finansiell belöning hos personalen inom detaljhandeln?

1.4 Syfte

Syftet med föreliggande studie är att få ökad kunskap om belöningar inom detaljhandeln och att skapa en mer generell bild av ämnet. Genom att dels undersöka om det finns skillnader i motivationsfaktorer mellan amerikansk och svensk personal, dels undersöka om det finns skillnader hos amerikansk och svensk personal i upplevelsen av arbetsplats, och om upplevelsen påverkas i relation med olika typer av belöningar. Ett ytterligare syfte är att utefter studieresultat analysera om det finns behov av Sverigeanpassade belöningar.

2. Metod

Nedan följer en beskrivning av studiens tillvägagångssätt genom att beskriva och motivera val av metod, forskningsobjekt och datainsamling samt avslutningsvis förs en diskussion kring uppsatsens kvalitet.

2.1 Val av metod

2.1.1 Val av kvalitativ eller kvantitativ metod

Kvalitativa studier syftar till att ge en djupare beskrivning av ett ofta smalare urval, och är en verbal och tolkande metod. En kvantitativ studie syftar däremot till att på ett större urval studera skillnader eller samband utifrån numerisk data. En kvantitativ studie är lämplig vid större antal respondenter samt då det föreligger ett syfte med önskan om att generalisera, eller vid forskningsfrågor som önskar att svara på hur många?, hur mycket?, hur stor skillnad? Vidare är kvantitativa studier lämpliga då det finns ett flertal kvalitativa studier gjorda inom samma ämne och man vill gå vidare med att testa resultaten på ett större antal respondenter (Bryman & Bell, 2005).

Då aktuell studie innehar ett syfte vilket önskar att skapa en bredare bild av skillnader mellan Sverige och USA istället för en djupanalys, anses en kvantitativ metod mest lämplig. Valet motiveras även genom att studien har en frågeställning som söker svar på hur stor skillnad det finns. Vi behöver därför data i form av siffror för att kunna ställa medelvärden i relation till varandra. Detta är också nödvändigt eftersom aktuell studie är komparativ, då skillnader skall studeras för att sedan pröva vald teori mellan länderna, vilket också talar för att det krävs en större mängd kvantitativ data för att göra jämförelserna möjliga (Bryman & Bell, 2005). Det finns även studier vilka har studerat belöningsystem och dess påverkan på arbetsmotivation eller prestation utifrån en kvalitativ metodansats (Kerr & Slocum, 2005), vilket även talar för att en vidareutveckling av kvantitativa resultat inom ämnet är av intresse.

Surveyundersökning är en metod för att samla in numerisk data på en större avgränsad grupp genom enkäter eller intervju (Trost, 2012). Den metod som anses mest lämplig för aktuell studie är enkäter. Detta dels för att göra det möjligt att studera signifikanta skillnader mellan USA och Sverige genom parametriska statistiska test, men också då enkäter gynnar studien i en tidsmässig aspekt då intervjuer är mycket tidskrävande (Jacobsen, 2002). Vidare fördelar med enkäter ligger i en minskad risk att intervjuaren påverkar respondenternas svar. Det är därmed en metod som minimerar påverkan från andra närvarande och skapar med stor sannolikhet mer ärliga svar. Samtliga respondenter får exakt samma frågor vilket inte garanteras vid verbala intervjuer (Bryman & Bell, 2005). Sammanfattningsvis anses vald metod som mest relevant utifrån aktuell frågeställning och syfte.

2.1.2 Val av angreppssätt

Tre olika angreppssätt presenteras av Jacobsen (2002) vilka är induktiv, deduktiv och abduktiv. Då en redan existerande teori används för att i en studie dra slutsatser används ett

deduktivt angreppssätt. Om man istället först studerar ett forskningsobjekt och därefter skapar en teori används ett induktivt angreppssätt. Ett abduktivt angreppssätt, är en kombination av ovanstående två, då studier ibland behöver växla mellan de båda angreppssätten för att genomföra vald metod (Bryman & Bell, 2005).

Föreliggande studie utgår ifrån ett antal motivations- och kulturella teorier för att sedan med dessa som utgångspunkt, undersöka insamlad data, vilket alltså innebär ett mest deduktivt angreppssätt. Dock, som tidigare nämnts, innebär inte ett deduktivt angreppssätt att inslag från det induktiva utesluts (Bryman & Bell, 2005). Då den enkät som används inte är utvecklad utifrån de motivations- eller kulturella teorier som presenteras i studien, utan är en redan framtagen enkät som är utformad efter psykologiska och sociala faktorer, finns vissa inslag av induktivt angreppssätt. Därför innehar studien ett abduktivt angreppssätt.

2.2 Val av forskningsobjekt

2.2.1 Val av bransch

Aktuell studie har som avsikt att studera motivation, belöning och kulturella skillnader inom detaljhandeln. Valet av bransch baseras på ett flertal faktorer, där vissa faktorer motiverar valet genom att de gynnar studien metodmässigt, och andra faktorer som skapar ett intresse i vald bransch.

Valet gynnade studien då kvantitativa resultat söktes och därmed ett flertal försökspersoner. Detaljhandeln är en växande bransch och sysselsatte omkring 280 000 personer i Sverige år 2013, (HUI Research, 2013; Widerstedt, Bergström, Arnberg, Blank & Cronholm, 2006). Vilket därmed gjorde detaljhandeln till ett val som gynnade studien i och med att den stora populationen gav större chans att nå önskat antal deltagare. Valet av bransch gav oss även möjlighet att i både Sverige och USA lätt kontakta en större mängd människor inom populationen, utan att på förhand boka tid med de totalt 50 butiker som besöktes under insamlingen av data. Detta gynnade även studien då tiden i USA var under ett begränsat antal dagar, varav ett branschval med mindre lättillgänglig personal hade riskerat att minska antalet deltagare. Samtidigt var deltagarna med stor sannolikhet väl insatta och erfarna inom valt forskningsämne, detta då belöning utöver lönen har blivit ett allt mer vanligt fenomen i detaljhandeln (Iqbal & Sharma, 2012). Detta gjorde även att detaljhandeln ansågs vara ett intressant forskningsobjekt i relation till belöning och motivation.

Branschen har samtidigt blivit allt mer konkurrensutsatt och därmed har personalens kompetens, erfarenhet och framförallt motivation blivit av allt större betydelse för en långsiktig överlevnadsförmåga (Arvidsson, 2005; HUI Research, 2014). Produktiviteten har i och med den ökade konkurrensen kommit att drastiskt öka under 2000-talet. Då konkurrensen är beräknad att fortsätta öka de kommande åren krävs en fortsatt ökad produktivitet för att överleva som butik (HUI Research, 2014). Därmed ligger ett intresse i hur man på bästa sätt motiverar personal i att prestera ännu bättre och agera i önskvärd riktning inom vald bransch. Det eftersom detaljhandeln står inför stor förändring och tillväxt och där stort fokus kommer ligga på att personal är motiverad (HUI Research, 2014).

2.2.2 Tillvägagångssätt vid skapande av urval

Urvalet bestod av butikspersonal med minst fem kollegor från 50 olika butiker inom detaljhandeln, vilka utgjordes av klädbutiker, skobutiker och inredningsbutiker. Deltagande butiker var 25 i Sverige och 25 i USA. För att skapa ett mer generellt forskningsresultat från branschen var ambitionen att samla data från ett större antal butiker, istället för att vända oss till en stor butikskedja. Då använd enkät behandlar frågor om sociala relationer och organisationskultur ansågs avgränsningen med minst fem kollegor lämplig. Urvalet skapades genom att dela ut enkäter längst med shoppinggator ifrån butiker inom detaljhandeln, detta tills 25 butiker i respektive land var uppnått, fem enkäter delades ut i varje butik. Urvalet baserades därför på ett icke-sannolikhetsurval då butiker som var lättillgängliga och inom Göteborgs- och New York området valdes ut.

2.3 Datainsamling

2.3.1 Val av mätinstrument

Vid utformning av enkäter är det viktigt att frågorna faktiskt mäter vad de avser att mäta, vilket kallas validitet, samt att de mäter samma sak vid varje mättillfälle, vilket kallas reliabilitet (Bryman & Bell, 2005). Detta är sällan en problemfri procedur, därför krävs oftast förstudier för att garantera kvalitén på en nyskapad enkät (Trost, 2012). Med hänsyn till det relativt korta tidspann för studien var kvalitétssäkrande förstudier för enkäten inte möjliga. Fortsatt avser aktuell studie att studera psykologiska faktorer och desto mer komplexa faktorer som skall mäta desto svårare är det att på egen väg mäta med hög validitet och reliabilitet, såvida man inte använder sig av redan testade och validerade mätinstrument (Trost, 2012). Därför gynnar det studien både tidsmässigt och kvalitetsmässigt att använda ett mätinstrument som har testad och acceptabel validitet och reliabilitet.

Genom att använda det nordiska frågeformuläret General Nordic Questionary for Psychological and Social Factors at Work (QPS nordic) gavs möjlighet att jämföra skillnader mellan Sverige och USA inom ett flertal psykologiska och sociala faktorer. Detta hade rimligen varit svårt att mäta med hög kvalitet genom en egenskapad enkät. Vidare motiv för QPS nordic var att den fanns utgiven i både svensk som engelsk upplaga, en egenskapad översättning skulle innebära risker i minskad reliabilitet samt validitet på den engelska enkäten (Jacobsen, 2002). Dallner, Lindström, Elo, Skogstad, Gamberale, Hottinen, Knardahl och Ørhede (2000a) rekommenderar fortsatt att man vid användning av QPS nordic bör inneha ett större urval vilket inte understiger 10 personer, vilket aktuell studie med 103 deltagare uppfyller.

2.3.2 Presentation av mätinstrumentet QPS nordic

QPS nordic är ett frågeformulär som består av 129 påståenden eller frågor vilka avser att mäta psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet. Frågorna alternativt påståendena mäter 16 psykologiska och sociala faktorer uppdelade i arbetskrav, kontroll, rollförväntningar, förutsägbarhet, skicklighet, social interaktion, ledarskap, grupparbete, organisationsklimat, arbetets centralitet, engagemang i organisationen, arbetsmotiv och interaktion mellan arbete och privatliv. Kategorierna resulterar i följande tre nivåer; arbetsnivå, social och organisationsnivå samt individnivå. Ett påstående från QPS nordic kan exempelvis se ut som

följande; Kräver ditt arbete snabba beslut, där svarsalternativen består av en femgradig likertskala där varje svarsalternativ motsvarar ett värde där 1 står för ”mycket sällan eller aldrig” och 5 står för ”mycket ofta eller alltid”, alternativ “stämmer inte alls” (1), “stämmer helt” (5) (Dallner et al. 2000a).

Med utgångspunkt i kategorierna som QPS nordic är uppbyggt av utformades sedan studiens frågeställningar för att försäkra att frågeställningarna kommer kunna besvaras med hjälp av datan som samlats in. Frågeformuläret inleddes med fyra bakgrundsfrågor vilka avser att mäta ålder, kön, branscherfarenhet samt anställningsvillkor. Till dessa lades ytterligare två kvotskale-frågor till, vilka berörde om personal får finansiella eller icke-finansiella belöningar, samt om de blir bestraffade vid misslyckade prestationer (Se bilaga 1).

Föreliggande studie använde en förkortad version av QPS nordic. Detta då de frågeställningar som utvecklades inte berörde samtliga kategorier, och därmed fokuserades de områden som frågeställningarna innefattade. Valda kategorier utvecklades senare och ligger som grund för den teoretiska referensramen. En fördel med en förkortad version är vidare att minimera risken i att en alldeles för lång enkät kan påverka respondenternas fokus. Med det som motiv valdes 45 frågor med totalt 7 underkategorier ut av den ursprungliga enkäten, vilka representerade varje nivå enligt Tabell 1:

Arbetsnivå	Social och organisationsnivå	Individnivå
<ul style="list-style-type: none"> ● Arbetskrav ● Kontroll i arbetet ● Rollförväntningar ● Förutsägbarhet i arbetet 	<ul style="list-style-type: none"> ● Social interaktion ● Ledarskap ● Kommunikation ● Organisationskultur ● Grupparbete 	<ul style="list-style-type: none"> ● Engagemang ● Skicklighet i arbetet ● Preferens för utmaningar ● Förutsägbarhet, individens ● Arbetsmotiv ● Arbetets centralitet ● Interaktion mellan arbete och privatliv
↓	↓	↓
Arbetsnivå	Social och organisationsnivå	Individnivå
<ul style="list-style-type: none"> ● Arbetskrav ● Kontroll i arbetet 	<ul style="list-style-type: none"> ● Social interaktion ● Ledarskap ● Organisationskultur 	<ul style="list-style-type: none"> ● Engagemang ● Arbetsmotiv

Tabell 1. Överblick av QPS nordics ursprungliga enkätnivåer och dess underkategorier, och den här studiens förkortade version (Jones, 2015, egen sammanställning efter Dallner et al. 2000a).

2.3.3 Tillvägagångssätt vid datainsamling

Kontakt togs med butikspersonal vid besök i olika butiker. Samtliga butiker, både i Sverige (Göteborg) och USA (New York), var inom detaljbranschen (klädbutiker, skobutiker, inredningsbutiker). Då icke-sannolikhetsurval tillämpades innefattades urvalet av butiker tillhörande detaljhandeln vilka var lättillgängliga. Enkäterna delades ut längst med shoppinggator i Sverige och USA enligt tidigare presenterat tillvägagångssätt vid val av urval. I samband med utdelningen presenterades studiens syfte och försökspersonerna fick även information om hur enkäten skulle besvaras, att resultaten behandlas konfidentiellt samt att deltagande var helt frivilligt. Enkäterna samlades in en dag efter utdelningen varav försökspersonerna hade en dag på sig att fylla i svaren. Proceduren skedde enbart en gång i respektive land då önskat antal deltagare uppnåddes vid första insamlingen. Samma process skedde i Sverige som i USA. Efter samtliga enkätinsamlingar räknades skalvärden ut för respektive deltagare för att slutligen överföra insamlad data till SPSS.

2.3.4 Dataanalys

Statistiska parametriska test genomfördes på den insamlade datan. Fråga 1 analyserades genom ett envägs oberoende ANOVA¹ för att studera skillnader i motivationsfaktorer mellan USA och Sverige. Den oberoende variabeln i testet bestod av nationalitet (Sverige och USA), och de beroende variablerna bestod av *“utveckling av personlighet”*, *“hög lön och materiella förmåner”*, *“tryggt och välordnat arbete”*, *“utförande av något värdefullt”*, *“tryggt arbete med regelbunden inkomst”*, *“säker och hälsosam arbetsmiljö”* och *“användning av fantasi och kreativitet”*?

Analys av fråga 2a och 2b analyserades genom både tvåvägs ANOVA², envägs oberoende ANOVA och envägs beroende ANOVA³. Detta för att kunna studera skillnader mellan länderna men också skillnader inom respektive land.

Genom tvåvägs ANOVA analyserades skillnader mellan Sverige och USA i upplevelsen av arbetsplatsen, samt om typ av belöning hade en huvudeffekt på eventuella skillnader i upplevelsen av arbetsplatsen. De oberoende variablerna i testet bestod av nationalitet (Sverige och USA) samt typ av belöning (finansiella och icke-finansiella), och de beroende variablerna bestod av *“arbetskrav”*, *“arbetskontroll”*, *“social interaktion”*, *“ledarskap”*, *“organisationskultur”* och *“engagemang”*.

Genom beroende envägs ANOVA analyserades skillnader i upplevelsen av arbetsplatsen inom respektive land och genom envägs oberoende ANOVA analyserades om typ av belöning hade en huvudeffekt på upplevelsen av arbetsplatsen inom respektive land. De beroende variablerna bestod av *“arbetskrav”*, *“arbetskontroll”*, *“social interaktion”*, *“ledarskap”*, *“organisationskultur”* och *“engagemang”*, och den oberoende variabeln i beroende ANOVA testet var typ av belöning (finansiella och icke-finansiella).

Belöningar i frågeformuläret bestod av fem olika typer av belöningar där fyra av dessa var icke-finansiella (*“Materiella ting så som produkter etc”*, *“Gruppaktiviteter”*, *“Positiv feedback*

¹ Statistiskt test där gruppvarianser från olika testvärden jämförs mellan minst två olika grupper av människor, med en oberoende variabel.

² Statistiskt test där gruppvarianser jämförs mellan grupper av människor med två oberoende variabler

³ Statistiskt test där gruppvarianser från olika testvärden jämförs på samma grupp människor, med en oberoende variabel (Løfvås, 2006).

uppmuntran”, “Övrigt”). Vid analys slogs samtliga icke-finansiella belöningar ihop till en gemensam underkategori, detta då varje subgrupp för icke-finansiella belöningar resulterade i ett mindre antal försökspersoner vilket skulle ge svagare resultat.

Utöver resultat rörande studiens frågeställningar genomfördes ytterligare ett tvåvägs ANOVA, där den oberoende variabeln belöningsstyp byttes ut mot anställningsvillkor (fastanställd/timanställd). Detta för att se om det fanns övriga intressanta resultat rörande upplevd arbetsmiljö och nationalitet för att kunna ge förslag till framtida forskning inom ämnet.

När ANOVA testerna visade på signifikanta resultat analyserades resultaten vidare i Post Hoc test, detta för att kunna uttala mellan vilka grupper signifikanta skillnader fanns. Post Hoc test ger fördel då signifikansnivån är konstant trots att testet analyserar samtliga möjliga parkombinationer (Løvås, 2006). Samtliga test hade en signifikansnivå på 0.05, vilket innebär att det enbart är 5 % risk att nollhypotesen, “det finns inga skillnader”, förkastas felaktigt (Løvås, 2006).

2.4 Uppsatsens kvalitet

2.4.1 Bortfall

Bortfall innebär de enkäter som inte går att använda i förhållande till de totala möjliga svaren (Jacobsen, 2002). I föreliggande studie delades enkäter ut till totalt 50 butiker, 25 i Sverige och 25 i USA. Fem enkäter delades ut till varje respektive butik vilket innebär totalt 250, 125 i USA och 125 i Sverige. Ifyllda enkäter samlades in från 50 butiker vilket innebär en svarsfrekvens på totalt 100 % av deltagande butiker. Totalt 53 ifyllda enkäter samlades in i Sverige samt 50 enkäter i USA, vilket ger en svarsfrekvens på 42,4% i Sverige och 40 % i USA av respondenterna i butik. Total svarsfrekvens på samtliga respondenter var därmed 41,2%, och ett totalt bortfall på 58,8%. En hög frekvens bortfall innebär en sämre tillförlitlighet för studien. Ett bortfall kan bero på enkäter vilka inte är ordentligt ifyllda, slarv ifrån forskare eller att respondenterna inte önskar att svara (Jacobsen, 2002). Det sistnämnda kan antas bero på den här studiens bortfall, baserat på svarsfrekvensen på 42,4 %.

2.4.2 Generaliserbarhet

Då en studie har hög generaliserbarhet innebär det att resultaten speglar hela den population som studien rör. Därmed bör urvalet vara en återspeglning av alla olika demografiska faktorer som finns representerade i populationen (Jacobsen, 2002).

En total svarsfrekvens på 41,2 % ger en mindre generell bild då det är en relativt låg procent, samtidigt tillämpades icke-sannolikhetsurval vilket inte ger slumpen samma chans till att balansera bort ojämna fördelningar av urvalet som vid ett sannolikhetsurval (Jacobsen, 2002). Dock var svarsfrekvensen 100 % från deltagande butiker vilket ger en positiv effekt på en generell bild över populationen då respondenterna är fördelade på ett större antal butiker. Fördelningen mellan kvinnor och män är relativt jämn i aktuell studie då kvinnor representerar 73,8 % av det totala urvalet. Ser man dock till populationens fördelning mellan könen var 70 % av handelsanställda kvinnor år 2014 i Sverige (Bränström, 2014). Därmed är studiens fördelning trots allt en bra återspeglning av populationen och ger en bättre generell

bild. På samma vis gäller fördelningen mellan heltidsanställda och timanställda där 58,3 % var timanställda i studiens urval, vilket också ger positiv inverkan på den generella bilden då det 2010 fanns 56 % timanställda i Sverige inom detaljhandeln (Heltidsgruppens slutrapport, 2012).

Samtidigt är detaljhandeln en omfattande population (Widerstedt et al. 2006). Stora populationer kräver stora urval för hög generaliserbarhet, först då representeras samtliga demografiska faktorer (Jacobsen, 2002). Högre svarsfrekvenser samt större studier hade varit önskvärt för en ökad generalisering.

2.4.3 Trovärdighet

Den aktuella studiens metodval gav en stor fördel i det att redan framtagna datainsamlingsmetoder med känd och acceptabel validitet användes (Dallner, Elo, Gamberale, Hottinen, Knardahl, Lindström, Skogstad & Wrhede, 2000b). Kritik kan dock riktas mot att enbart ett urval av ursprungliga frågor valdes ut från QPS nordic, varav validiteten för föreliggande frågesammansättning inte tidigare testats. Kritik mot studiens reliabilitet riktas främst på bristande kontroll då enkäterna fylldes i. Då testpersonerna blev tilldelade enkäterna under ett dygn kunde inte yttre påverkande faktorer kontrolleras. Därav kan man inte utesluta att enkäterna fyllts i under olika omständigheter, vilket kan ha påverkat resultatet. För att ytterligare stärka reliabilitet hade samma förutsättningar för samtliga deltagare gynnat studien. Däremot var enkäten relativt kort med endast fyra bakgrundsfrågor samt 45 kategorifrågor (se Bilaga 1), vilket med stor sannolikhet inte påverkade försökspersonernas energi. Svarsfrekvensen var relativt jämn mellan Sverige och USA vilket ökar reliabiliteten i studien.

Fortsättningsvis kan en möjlig felkälla till föreliggande studieresultat vara studiens bristande deltagande. I studier som studerat arbetsrelaterade faktorer i samband med arbetsrelaterad motivation har deltagarantalet varit uppenbart större (Jansen et al. 2009; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000), till skillnad mot aktuell studie med 103 deltagare. Samtidigt, som redan nämnts, är populationen inom detaljhandeln omfattande och varierande där föreliggande studie inte tagit hänsyn till strategier, målsättningar, organisatorisk storlek med mera. Dock fanns ett minimikrav på fem medarbetare, men för en ökad generaliserbarhet hade ytterligare avgränsningar varit nödvändig per butik. Sett till studiens förutsättningar med bland annat kort tidsaspekt anses reliabilitet och validitet trots allt som bra i den mån som är möjlig.

3. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen är indelad i fyra huvudrubriker vilka är detaljhandeln, motivation, kulturella skillnader samt belöningsystem. Teorin som presenteras är relevant i förhållande till studiens frågeställningar och syfte och kommer i senare kapitel ligga till grund för analys av studiens resultat. Kapitlet avslutas med en sammanfattning för att skapa en överblick av den teori som belysts.

3.1 Detaljhandeln

Detaljhandeln är sista ledet i distributionskedjan och inriktar sig därmed på slutkonsumenten. Försäljningen sker i små kvantiteter till respektive kund och större delen av detaljhandelns försäljning sker i butik (Handelns utvecklingsråd, 2010). E-handeln har dock kommit att öka de senaste åren och 2013 stod e-handeln för 6 % av detaljhandelns totala omsättning (Svensk digital handel, 2014).

Detaljhandeln delas in i två huvudgrupper, dagligvaruhandeln och sällanvaruhandeln. Dagligvaruhandeln innefattar framförallt livsmedel men också andra förbrukningsvaror som tobak, blommor och tidningar. Sällanvaruhandeln innefattar istället kläder, skor, elektronik och andra produkter med längre livstid än dagligvaruhandelns varor (Handelns utvecklingsråd, 2010).

Detaljhandeln sysselsatte cirka 280 000 personer i Sverige år 2013, under hela 2000-talet har antalet sysselsatta ökat varje år. Detaljhandeln är också en bransch som har blivit allt mer konkurrensutsatt. Mellan år 2003 och 2013 har produktiviteten ökat med 20 % (beräknat på försäljning per anställd) i Sverige, vilket med stor sannolikhet hänger ihop med den ökade konkurrensen (HUI Research, 2014). Utvecklingen av konkurrensen tillsammans med produktiviteten förväntas fortsätta öka eftersom utländska organisationer blir allt mer lättillgängliga för kunder genom e-handel, samtidigt som nya tekniska lösningar för ökad effektivitet skapas (HUI Research, 2014). Widerstedt et al. (2006) påstår dock att trots den utveckling som skett inom svensk detaljhandel har utvecklingen av produktiviteten varit bättre i USA. Detta förklaras bland annat med att den amerikanska detaljhandeln är mindre reglerad än den svenska, och därmed har utvecklingen kunnat drivas längre i USA, vilket med andra ord innebär att det fortfarande finns utvecklingspotential i Sverige (Widerstedt et al. 2006).

I och med den ökande konkurrensen detaljhandeln står inför har allt större fokus riktats mot personalen då det är av stor vikt att personalen är motiverad. Det eftersom organisationer genom att motivera personalen på bästa sätt kan få personalen att agera i önskvärd riktning och prestera bättre (Jacobsen & Thorsvik 2010). Belöningar är en källa till ökad motivation och i detaljhandeln har belöningar utöver lönen blivit allt vanligare för att motivera personalen (Iqbal & Sharma, 2012).

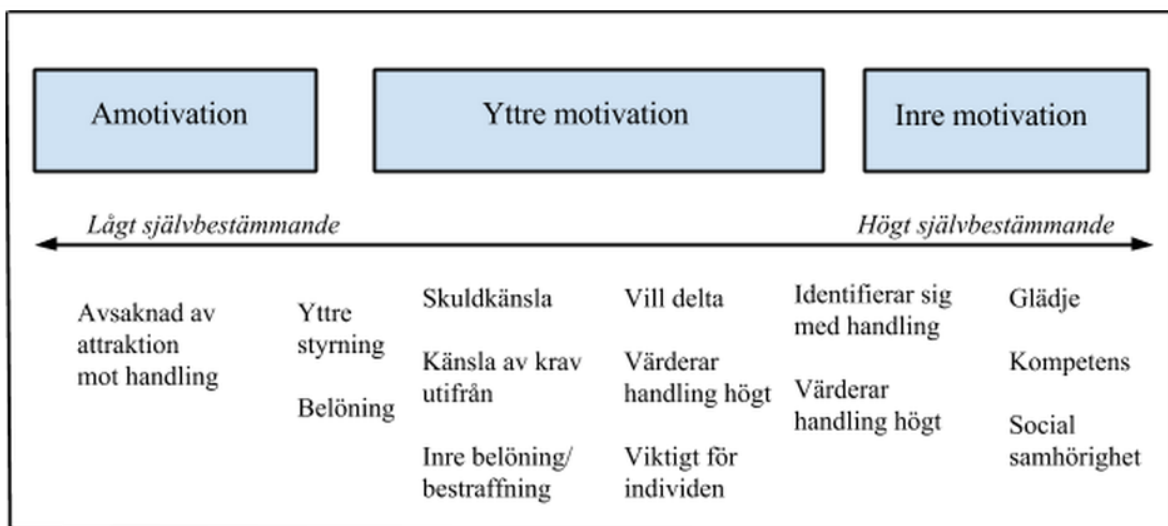
Med ovanstående som utgångspunkt kommer nedan avsnitt att följas av ytterligare teorier som rör motivation, kulturella skillnader och belöningsystem vilka är relevanta för valt forskningsämne.

3.2 Motivation

3.2.1 Self determination theory

Self determination theory (SDT), är en motivationsteori vilken menar att människan har tre grundläggande behov för att en dragning mot en uppgift skall skapas, vilka är självbestämmande, kompetens och samhörighet (se Figur 2) (Ryan & Deci, 2000a). Behovet av självbestämmande innebär att individer vill uppleva att en handling är ett resultat utifrån ett fritt val. Kompetensbehovet handlar om att individer ständigt strävar efter att förbättra kompetensen inom olika områden för att på bästa sätt hantera omgivningen.

Samhörighetsbehovet innebär slutligen att individer vill känna samhörighet till en eller flera personer i omgivningen, en ömsesidig känsla av förtroende, kärlek eller gemenskap med vänner. Olika sammansättningar av självbestämmande, kompetens och samhörighet påverkar vilken grad motivation individer upplever, där SDT delar in motivation i tre delar, inre- och yttre motivation samt amotivation (Ryan & Deci, 2000a). Amotivation innebär ett känsloläge där en individ inte känner någon dragning eller attraktion mot en specifik uppgift, vilket därav innebär en avsaknad av motivation. Yttre motivation innebär däremot att dragning mot en specifik uppgift finns, men som är skapad utifrån yttre omständigheter där externa faktorer leder till en specifik handling. Därav representerar yttre motivation den minst autonoma formen av motivation då beteenden utifrån denna form utförs för att tillgodose en extern förfrågan, få en extern belöning eller undvika bestraffning. Inre motivation är den starkaste formen av motivation då den karaktäriseras av faktorer som inre glädje till att få delta och utföra aktiviteten, att lära sig nya saker eller att behärska en färdighet. Inre motivation kan förklaras som en motivation vilken resulterat utifrån positiva sinnesupplevelser (se Figur 1) (Ryan & Deci, 2000b).



Figur 1. Modell över de olika motivationsformerna i samband med självbestämmande i SDT (Jones, 2015, egen sammanställning efter Ryan & Deci, 2000a).

Utvecklingen från amotivation till inre motivation löper parallellt med graden upplevt självbestämmande. En avsaknad av motivation innebär en avsaknad av självbestämmande och tvärtom innebär inre motivation hög grad av självbestämmande (se Figur 1) (Ryan & Deci, 1985). För att nå maximal utveckling av motivation bör därför de faktorer som skapar inre motivation och en känsla av självbestämmande fokuseras. Miljöer där nya kunskaper,

valmöjligheter och framförallt glädje genom god social kontext fokuseras, ger goda chanser till att stimulera inre motivation (Ryan & Deci, 2000a). Kontroll och förmågan att kunna anpassa sig efter externa faktorer är också en viktig faktor för att motivation och dragkraft till en uppgift skall öka (Ryan & Deci, 2000b).

3.2.2 Herzbergs tvåfaktorsteori

Herzberg (1966) förklarar motivation utifrån hygien- och motivationsfaktorer. Hygienfaktorer definieras utifrån fysisk arbetsmiljö, till dessa hör bland annat ledningens kompetens att vägleda och styra arbetet, sociala relationer, lön och andra ekonomiska belöningsformer, anställningstrygghet och privatliv.

Hygienfaktorer bidrar dock inte ensamt till upplevd motivation. Dessa i kombination med motivationsfaktorerna kan påverka hur en individ upplever sina arbetsuppgifter. Motivationsfaktorerna vilka ingår i teorin förklaras utifrån sex olika arbetsmotiv. Dessa delas in i tillfredsställelsen av att utföra ett bra arbete, erkännande, intressanta och varierande arbetsuppgifter, kontroll över arbetssituation, chans till avancemang och utveckling genom möjlighet att lära in nya saker (Herzberg, 1966).

Herzbergs (1966) menar att hygienfaktorerna utgör grundtryggheten i en organisation, men motiverar dock inte individen i arbetslivet mer än att det förhindrar amotivation. För att skapa en starkare motivation hos individer bör man enligt Herzberg (1966) även fokusera på motivationsfaktorerna. Organisationer vilka utöver den fysiska arbetsmiljön satsar på att bland annat generera personlig utveckling, arbetskontroll, erkännande, uppskattning och intressanta arbetsuppgifter skapar ökad trivsel och motivation.

3.3 Kulturella skillnader

3.3.1 Hofstedes kulturdimensioner

Människors tänkande och beteende konstrueras delvis av nationella och kulturella faktorer genom att vara en effekt av tidiga livserfarenheter som tenderar att variera mellan olika nationer (Hofstede, 1983). Under 1980-talet, efter flera års studier på personal inom organisationen IBM, som Hofstede (1983) presenterade kulturens betydelse inom organisationer. Studien genomfördes i 72 olika nationer och resultaten kritiserade den dåvarande fokuseringen på "Best Practise approach", eftersom Hofstede (1983) menade att det är viktigt att anpassa strategi efter kultur. Hänsyn till kulturella skillnader och anpassning efter dessa kan generera nya idéer och positiva effekter inom organisationer. Hofstede (2001) menar fortsatt i nyare studier att det är lättare för en organisation att utveckla sin verksamhet utefter ett lands kultur än att agera tvärtom.

I Hofstedes (1983) tidiga studie presenterades fyra dimensioner till varför nationalitet är viktigt för organisationer. Dessa kom tio år senare att utvecklas till fem dimensioner vilka är maktdistans, individualism/kollektivism, maskulinitet/feminitet, osäkerhetsundvikande, lång/kort tidsorientering (Hofstede et al. 2011). Maskulinitet/feminitet och osäkerhetsundvikande har förklarats vara relevanta inom ämnet motivation, och där skillnader

i maskulinitet/feminitet mellan Sverige och USA har påvisats (Hofstede, 1983). Därmed utvecklas dessa två dimensioner nedan.

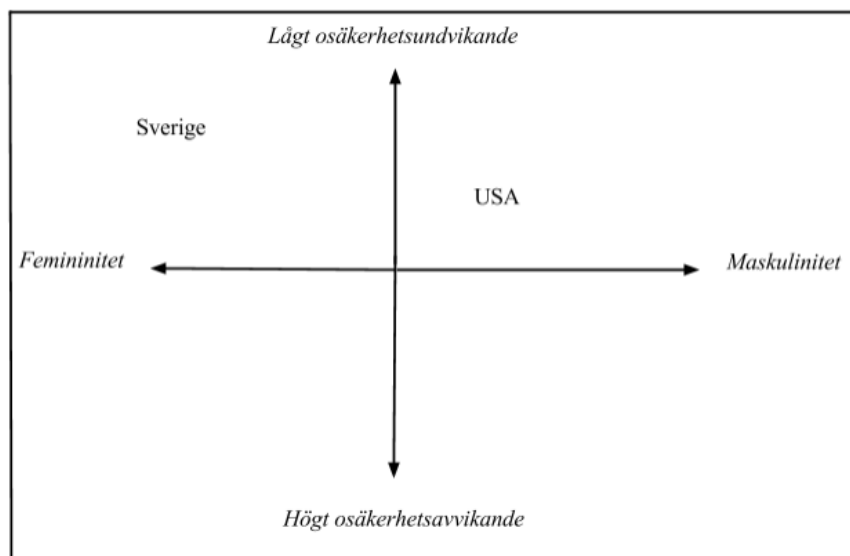
Maskulinitet och feminitet

En kultur som är maskulin värderar konkurrenskraft, självsäkerhet, makt och höga prestationer som avgörande faktorer för framgång. Finansiella belöningar värderas högt, vinna och utmärka sig leder till framgång. Ett lågt index i denna dimension visar istället på feminitet. En feminin kultur prioriterar istället relationer, omvårdnad och livskvalitet (Hofstede et al. 2011). Sverige tillhör en feminin kultur medan USA tillhör en maskulin kultur (Hofstede, 1983).

Högt mot lågt osäkerhetsundvikande

Dimensionen osäkerhetsundvikande berör i vilken grad individer undviker osäkerhet i framtiden. Dimensionen innebär därför de åtgärder som görs för att hantera stress och genom det motverka osäkerhet (Hofstede et al. 2011). Länder med högt index inom osäkerhetsundvikande innehar beteendemönster som i hög grad försöker hantera och undvika stress, tydliga regler och strukturerade sammanhang förespråkas. Personal inom en sådan kultur förespråkar inte prestationsbaserade belöningar eftersom det innebär risker och stress, och tendenser finns att stanna längre hos en och samma arbetsgivare. Individer i en kultur med lågt index har däremot ett beteendemönster vilket är mer riskbenäget, tydliga regler är inte nödvändigt (Hofstede et al. 2011; Van der Stede, 2003). Både Sverige och USA rankas som kulturer med lågt osäkerhetsundvikande (Hofstede, 1983).

Jansen et al. (2009) påvisar i en studie, som utgår från Hofstedes (1983) studie från 1980-talet, att USA är en kombination av lågt osäkerhetsundvikande och maskulinitet (Se figur 2). Det betyder att prestation och utmaning är en central roll och det finns en vilja att ta risker samt ett behov att hävda sig. Sverige däremot kombinerar svagt osäkerhetsundvikande med ett mer feminint förhållningssätt (Se figur 2). Det betyder att en stor motivationsfaktor ligger i att upprätthålla goda relationer (Hofstede, 1983). Hofstede (1983) sammanfattar att kulturella motivationsfaktorer handlar om att skapa möjligheter för individuell prestation i USA, medan det i Sverige handlar om att skapa möjligheter för att frambringa goda relationer.



Figur 2. Sveriges och USA:s placering i relation till osäkerhetsundvikande och maskulinitet (Jones, 2015. egen illustration efter Hofstede, 1983).

3.4 Belöningsystem

3.4.1 Olika typer av belöningar

För att motivera sin personal används ofta olika typer av belöningsystem (Iqbal & Sharma, 2012). Belöningsystem definieras som alla de aktiviteter eller metoder företagsledningar implementerar utöver grundlön för att utvärdera samt försäkra sig om att personalen inom organisationer agerar efter strategier och målsättningar. Belöningsystem skall motivera personal att producera det resultat eller utfall organisationen strävar efter (Merchant & Van der Stede 2012). Belöningar kan både vara finansiella som icke-finansiella. I grova drag definieras finansiella belöningar främst med pengar medan icke-finansiella kan vara allt från uppskattning till befordran (Merchant & Van der Stede, 2012). Bragg (2000) menar att vilken typ av belöning inte spelar någon roll såvida belöningarna är rättvisa samt att de innehar tydliga riktlinjer för att nå dem, det är först då som motivation och glädje bland personalen skapas.

I USA har belöningsystem blivit en standard inom många organisationer där systemen ofta innefattar belöningar som bonusar och andra förmåner utefter prestation (Jansen et al. 2009). Det råder dock många motstridiga uppfattningar och teorier om vilken roll belöningar spelar i förhållande till förändrad arbetsprestation och motivation (Bragg 2000; Hofmans et al. 2012; Presslee et al. 2013; Rynes et al. 2004;). Hofmans et al. (2012) menar att den ena teorin inte behöver utesluta den andra och att arbetstillfredsställelsen och således motivationen mot arbetsuppgiften beror på individen själv. Hofmans et al. (2012) har därför studerat huruvida det råder individuella skillnader i uppfattningen om belöningar, och detta i relation till om belöningar ökar tillfredsställelsen i arbetet. Studien påvisade att en del motiverades av yttre belöningar i form av materiella ting som finansiell ersättning, medan andra inte fann detta som en motivationsfaktor. Därav påstår Hofmans et al. (2012) att arbetstillfredsställelse och motivation uppstår på olika sätt beroende på två grupper av individer, där ena gruppen upplever arbetstillfredsställelse genom både finansiella och psykologiska belöningar. Den andra gruppen upplever däremot arbetstillfredsställelse genom enbart psykologiska belöningar, som exempelvis uppskattning, feedback eller sociala relationer. Vidare visar andra studier att pengar inte är den huvudsakliga drivkraften hos alla människor, men att det samtidigt spelar en viktig roll när det kommer till motivationsnivå, varför också chefer borde ta både finansiella och icke-finansiella aspekter i åtanke för att skapa bra styreffekter (Rynes et al. 2004). Problematik ligger dock i att alla chefer inte har den kompetens som krävs för att utforma ett belöningsystem på det mest effektiva vis (Erturk, 2000). Utöver bristande ledarskapskompetens har studier visat att ledare känner sig bekväma i de system som redan finns och ser därav ingen anledning till att införa nya system (Reilly, 2003). Fortsatt finns en vilja att inom organisationer följa trender och framstå som en organisation vilken är med i utvecklingen, varav belöningsystem fungerar mer som marknadsföring än den grundläggande funktionen som motivationsskapande verktyg (Jansen et al. 2009).

Trots att finansiella belöningar är ett mycket vanligt inslag främst i detaljhandeln (Iqbal & Sharma, 2012) har användningen av icke finansiella belöningar kommit att öka (Presslee et al. 2013). Denna utveckling kritiserar dock Presslee et al. (2013) då deras studie visat att belöningsystem vilka baseras på finansiella incitament tenderar att utmana personalen i en högre grad, där personalen motiveras till att sätta upp svårare mål för att sedan prestera på högre nivåer.

Vidare finns teorier där belöningsystem baseras på SDT, och precis som ovanstående forskning förespråkas system där belöningar fungerar för ökad motivation och prestation. Men istället för icke-finansiella eller finansiella belöningar, rekommenderas belöningar som fokuserar på att öka självständighet, samarbete samt användning av kompetens. Det är därav samma tre grundläggande faktorer som skapar inre motivation enligt SDT (Gagné och Forest, 2008). I linje med ovanstående påvisade Wharton, Rotolo, och Bird (2000) i en amerikansk studie att graden upplevd arbetsrelaterad tillfredsställelse ökar parallellt med ökat självbestämmande och komplexiteten i arbetsuppgifterna. Bragg (2000) bidrar till diskussionen då han menar att ett välkommunicerat belöningsystem där personal är medvetna om vad som behövs göras för att nå belöningen skapar motivation och glädje. Dock krävs det fortsatt att personalen har kapacitet till att uppnå kraven samt att systemet är rättvist upplagt.

3.4.2 Belöningsystem och kulturella skillnader

En ökad globalisering med en tillväxt av multinationella organisationer har gett upphov till nya relationer länder emellan (Lévy, 2007). Kulturella skillnader är en såpass påverkande extern faktor varav organisationer bör ta det i beaktning vid val av belöningsystem (Hofstede, 1983; Merchant & Van der Stede, 2012). Gerhart och Fang (2005) menar att vilken typ av belöning som är den ultimata helt beror på vilken kultur belöningen är avsedd till. Finansiella belöningar kommer inte ha någon inverkan på motivation om de ges till en kultur som efterfrågar sociala belöningar (Gerhart och Fang, 2005). Knorr och Arndt (2003) menar att huruvida en ny verksamhet skall lyckas och bli accepterad av kunder beror helt på hur väl organisationen anpassar sig efter kulturella traditioner, normer eller beteenden. Hofstede (1983) uppmärksammade detta tidigt då han förklarade Japan som ett framgångsexempel då de lyckades med implementering av amerikanska idéer genom att anpassa idéerna till sina kulturella förhållanden. Däremot har inte alla länder funnit samma framgång som Japan, misslyckandet av etableringen av butikskedjan Wal-Mart i Tyskland var ett resultat av bristande anpassning eller ovilja att förstå kulturen i landet (Knorr & Arndt, 2003).

Sousa-Poza och Sousa-Poza (2000) påvisade genom en studie där arbetsmotivation studerats utifrån flera olika nationer att graden upplevd tillfredsställelse i arbetet varierade mellan deltagande länder. Delvis förklarades detta genom jobbrelaterade faktorer vilka varierade beroende på land. Resultaten visade bland annat att personal i USA upplevde en hög nivå av arbetsrelaterade krav, krav på arbetstimmar, fysisk påfrestning och utbildningsnivå. Detta samtidigt som de upplever en hög nivå av arbetsrelaterade incitament som lön, säkerhet, upplevd kontroll och relationer till kollegor. Totalt sett hade USA en hög nivå tillfredsställelse vilket forskarna förklarade genom en kultur där -ge mycket, få tillbaka mycket- skapar tillfredsställelse och dragning mot arbetsuppgift. Samma studie påvisade att svenskar upplevde hög arbetsrelaterad tillfredsställelse och dragning mot arbetsuppgift trots att både arbetsrelaterade krav som arbetsrelaterade incitament var relativt låga. Dock uppvisade svenskar lägre arbetsrelaterad tillfredsställelse än USA. Den externa faktorn vilka svenskar upplevde som starkast incitament för arbete var sociala relationer (Sousa-Poza & Sousa-Poza 2000). Liknande resultat påvisades vid en komparativ studie mellan de nordiska länderna där arbetsmotivation och tillfredsställelse uppvisades på olika nivåer i respektive land (Eskildsen, Kristensen & Westlund 2004). Reilly (2003) tillägger till ovanstående forskning att belöningsystem inte bör kopieras då externa faktorer spelar in på hur motivation till arbete resulterar, det finns således inte ett belöningsystem som går att implementera i samtliga organisationer. Sousa-Poza och Sousa-Poza (2000) fann dock att en del jobbrelaterade

faktorer vilka påverkade tillfredsställelse var applicerbara för samtliga deltagande länder, dessa faktorer var att inneha ett intressant jobb och god relation till ledningen.

Forskningsresultat har även visat att likartade belöningsystem gett olika utfall beroende på om de tillämpats i USA jämfört med Holland. Systemet uppfattades negativt och gav negativt resultat på vinsten i Holland medan samma system uppfattades positivt av personalen i USA. Resultaten förklarades dels genom USA:s långa erfarenhet av belöningsystem men också genom kulturella skillnader där USA bland annat är mer konkurrensinriktat och mindre varse om framtida konsekvenser än Holland (Jansen et al. 2009). Jansen et al. (2009) menar att det är nödvändigt att situationsspecifika faktorer tas i beaktning.

3.4.3 Belöningsystem i relation till olika motivationsfaktorer

Studier har påvisat att desto bättre relationer arbetskollegor har till varandra desto högre tillfredsställelse och dragning känner de mot arbetet (Ducharme & Martin, 2000; Higgins, 2000). Hofstede (1983) påvisade att Sverige, till skillnad från USA som motiveras av möjligheter för individuell prestation, drivs av möjligheter att frambringa goda relationer. Vidare har samband påvisats mellan goda relationer på arbetsplatsen med ökad vilja att lära samt engagemang mot arbetet (Wang, Ying, Jiang, & Klein, 2005). Goda relationer kan vidare skapas utifrån välutvecklade organisationskulturer. Organisationskulturer beskrivs som en uppsättning delade normer, värderingar och beteenden inom en organisation (Kerr & Slocum, 2005).

Organisationskultur och engagemang är faktorer som har en stor positiv inverkan på den mängd kunskap som finns inom en organisation (Van den Hooff och de Ridder, 2004). Van den Hooff och de Ridder (2004) menar att organisationer besitter mycket kompetens, och genom att engagera personalen skapas möjlighet till att utnyttja kompetensen. Det kan i sin tur bidra till en ökad chans till positiv styreffekt. Att engagera sin personal hänger ihop med hur organisationer motiverar personalen till att prestera genom olika belöningsystem (Van den Hooff & de Ridder, 2004). Bjarnason (2009) tar upp tre faktorer som har positiv inverkan på personalens engagemang, vilket innefattar att ge personalen möjlighet att påverka inom organisationen, möjlighet att använda sina kompetenser samt att deras insatser blir uppmärksammade och uppmuntrade. Med detta påvisar Bjarnason (2009) att engagemang och motivation inte skapas utifrån finansiella belöningar, utan menar att alternativa former av belöningar är mer effektiva. Att istället ständigt ge personalen information, ge dem rätt resurser samt ge möjlighet till utveckling skapar arbetsrelaterat engagemang i form av inre drivkraft och vilja (Bjarnason, 2009).

3.5 Sammanfattning

Detaljhandeln står inför en ökad konkurrens och därför läggs mer fokus på att motivera personalen (Jacobsen & Thorsvik 2010). Belöningar är en källa till ökad motivation och i detaljhandeln har belöningar utöver lönen blivit allt vanligare för att motivera personal (Iqbal & Sharma, 2012). För att lyckas motivera sin personal är djupare kunskap inom motivation, kulturella skillnader och belöningsystem av stor vikt.

Det finns olika definitioner av motivation. Self determination theory (SDT) delar in motivation i inre- och yttre motivation samt amotivation. Inre motivation förklaras som den

starkaste formen av motivation (Ryan & Deci, 2000b). Herzberg (1966) förklarar istället motivation utifrån hygien- och motivationsfaktorer. En kombination av hygien- och motivationsfaktorerna krävs för starkare motivation hos individer och för att förhindra amotivation (Herzberg, 1966).

Hofstede (1983) lade tidigt vikt vid kulturella skillnader och presenterade fem kulturdimensioner, vilka två utav dem var maskulinitet/feminitet och osäkerhetsundvikande. USA kombinerade svagt osäkerhetsundvikande och maskulinitet, medan Sverige kombinerade svagt osäkerhetsundvikande och feminitet. I USA prioriteras att skapa möjligheter för individuell prestation, medan möjligheter till att skapa goda relationer prioriteras i Sverige (Hofstede, 1983).

Inom detaljhandeln är det vanligt med belöningar (Iqbal & Sharma, 2012). Uppfattningar och teorier skiljer sig åt i frågan vilken roll belöningar spelar i förhållande till förändrad arbetsprestation och motivation (Bragg 2000; Hofmans et al. 2012; Presslee et al. 2013; Rynes et al. 2004;). Ett flertal forskare anser det viktigt att ta hänsyn till individuella- och kulturella skillnader för att skapa bra styreffekter vid implementering av belöningar (Gerhart och Fang, 2005; Hofmans et al. 2012; Hofstede, 1983; Merchant & Van der Stede, 2012). Knorr och Arndt (2003) menar också att huruvida en ny verksamhet skall lyckas och bli accepterad av kunder helt beror på anpassning till kulturella traditioner. Sousa-Poza och Sousa-Poza (2000) har visat på kulturella skillnader då deras studie visade att personal i USA upplevde högre arbetsrelaterade krav och arbetsrelaterade belöningar än Sverige, som istället visade värdesätta sociala relationer högre. Reilly (2003) menar därför att belöningsystem inte bör kopieras, då externa faktorer spelar in på hur motivation till arbete resulterar. Andra studier menar istället att det viktigaste att det finns tydliga riktlinjer för att nå belöningarna och att dessa är rättvisa för att skapa motivation och glädje bland personalen (Bragg, 2000).

En del studier menar att finansiella belöningar utgör den största drivkraften för arbetsrelaterad motivation (Presslee et al. 2013;). Medan ett flertal andra studier visar att icke-finansiella belöningar driver utveckling av motivation, ensamt eller tillsammans med finansiella belöningar (Bjarnason, 2009; Hofmans et al. 2012; Rynes et al. 2004). Bjarnason (2009) menar att engagemang och motivation inte skapas utifrån finansiella belöningar, utan menar att alternativa former av belöningar är mer effektiva. Även goda relationer på arbetsplatsen har visat på ett ökat engagemang mot arbetet (Wang, Ying, Jiang, & Klein, 2005).

4. Resultat

I resultatet redovisas den data som samlats in från enkätundersökningen. Datan grundar sig på 103 respondenter, 53 av dessa utgörs av svenskar och 50 respondenter utgörs av amerikanare. Kapitlet består av fem delar vilket inleds med en beskrivning av urvalet. Därefter följer tre delar där resultaten av frågeställningarna redovisas. Slutligen avslutas kapitlet med en sammanfattning av resultaten.

4.1 Beskrivning av urval

I föreliggande studie deltog 103 personer vilka alla jobbar i butik som säljare, av dessa 43 fastanställda och 60 timanställda i åldrarna 19-40 år (Medelvärde = 26; Standardavvikelse = 4,53). Av dessa var 27 män (Medelvärde = 25,74; Standardavvikelse = 3,23 år) och 76 kvinnor (Medelvärde = 26,09; Standardavvikelse = 4,93 år). Fortsatt bestod urvalet av 50 amerikanska invånare (Medelvärde=26,10; Standardavvikelse=5,50 år) och 53 svenska invånare (Medelvärde=25,91; Standardavvikelse=3,43 år). I Sverige belönades 9 av finansiella medel och 44 av icke-finansiella medel. I USA belönades 20 av finansiella medel och 30 av icke-finansiella medel.

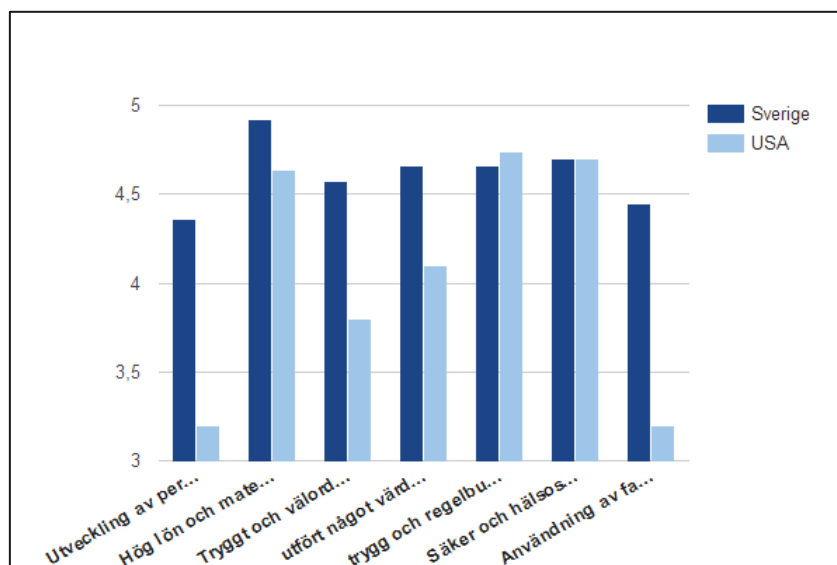
4.2 Skillnader i vad som bidrar till arbetsmotivation i Sverige och USA

Fråga 1: Finns det signifikanta skillnader i vad som bidrar till arbetsmotivation mellan Sverige och USA hos personalen inom detaljhandeln? Resultaten visar att det finns signifikanta skillnader i vad som bidrar till arbetsmotivation mellan Sverige och USA. Skillnader som påvisas är inom följande motivationsfaktorer: Svensk personal anser utveckling av personlighet, trygg och välordnad arbetsmiljö, utförande av något värdefullt samt användning av fantasi och kreativitet signifikant viktigare än vad amerikansk personal gör (Tabell 2) (Figur 3).

	Sverige		USA		F-värde	Signifikant skillnad
	Medelvärde	Standardavvikelse	Medelvärde	Standardavvikelse		
<i>Utveckling av personlighet</i>	4,36	0,83	3,2	1,85	17,08	Ja
<i>Hög lön och materiella förmåner</i>	4,92	0,55	4,64	0,94	3,55	Nej
<i>Tryggt och välordnat</i>	4,57	0,69	3,8	1,49	11,46	Ja
<i>utfört något värdefullt</i>	4,66	0,48	4,1	1,39	7,67	Ja
<i>trygg och regelbunden inkomst</i>	4,66	0,48	4,47	0,57	0,6	Nej
<i>Säker och hälsosam arbetsmiljö</i>	4,7	0,46	4,7	0,91	0	Nej
<i>Användning av fantasi och kreativitet</i>	4,45	0,7	3,2	1,49	30,64	Ja

Df = 1,101; Ja=p<0.05

Tabell 2. Skillnader i vad som bidrar till arbetsmotivation i Sverige och USA presenterat i medelvärde, standardavvikelse, F-värde samt signifikans, i de sociala och psykologiska faktorer vilka deltagarna klassificerar som viktigast för ett idealarbete (N=103).



Figur 3. Skillnader mellan Svensk och Amerikansk personal i vilka sociala och psykologiska faktorer de klassificerar som viktigaste för ett idealarbete (N=53).

4.3. Skillnader i upplevelsen av arbetsplats mellan Sverige och USA

4.3.1 Mellangruppstest

Fråga 2a: Finns det signifikanta skillnader i upplevelsen av arbetsplatsen mellan Sverige och USA hos personalen inom detaljhandeln? Resultaten visar signifikanta skillnader i upplevelsen av arbetsplatsen mellan Sverige och USA. Svensk personal upplever signifikant lägre kontroll i arbetet än Amerikanerna men signifikant högre upplevd organisationskultur (Tabell 3) (Figur 4).

	Sverige		USA		F-värde	Signifikant skillnad
	Medelvärde	Standardavvikelse	Medelvärde	Standardavvikelse		
<i>Arbetskrav</i>	3,13	0,51	3,22	0,37	0,96	Nej
<i>Kontroll i arbetet</i>	2,54	0,74	3,0	0,68	10,58	Ja
<i>Social interaktion</i>	3,85	0,93	3,97	0,61	0,56	Nej
<i>Ledarskap</i>	3,5	0,91	3,56	0,62	0,14	Nej
<i>Organisationskultur</i>	3,41	0,67	2,98	0,36	16,55	Ja
<i>Engagemang</i>	3,34	1,08	3,47	0,8	0,46	Nej

Df = 1,101; Ja=p<0.05

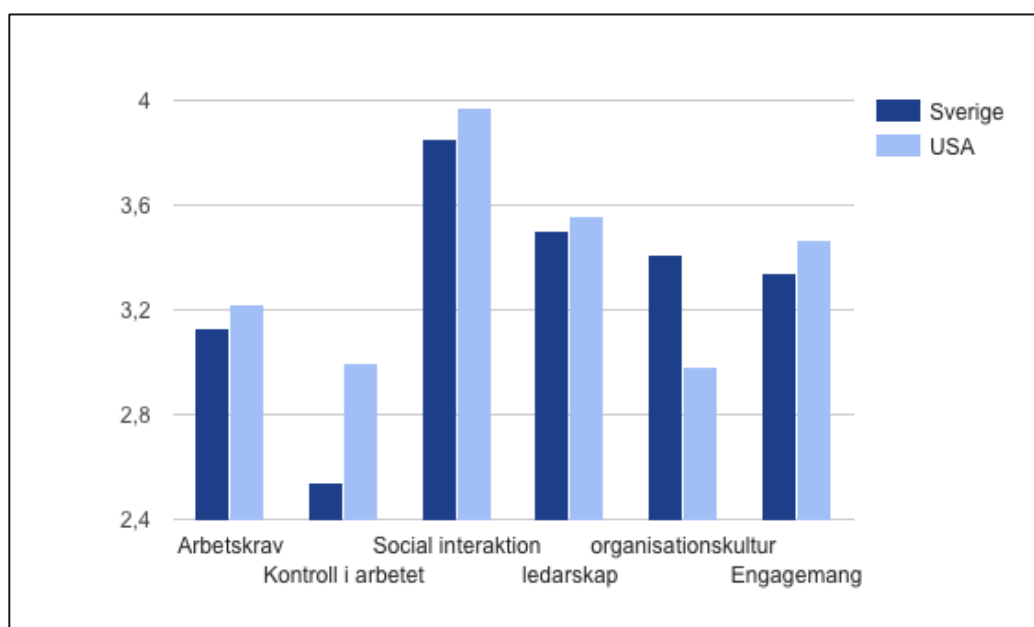
Tabell 3. Skillnader mellan svensk och amerikansk personal i medelvärde, standaravvikelse, F-värde och signifikans för upplevelse om arbetsplats inom ovanstående organisationsfaktorer (n=103).

4.3.2 Inomgruppstest

Vidare visar resultat rörande andra frågeställningen på signifikanta skillnader mellan upplevelsen av arbetsplatsen inom respektive lands personal. Svensk personal: $F_{3.5;184,6} = 28.6$, $p < 0,05$, partial $\eta^2 = 0,36$. Amerikansk personal: $F_{10,81;162,24} = 25,26$, $p < 0.05$, partial $\eta^2 = 0.34$

Efterföljande Post Hoc test (Bonferroni) på svensk personal visar att upplevd social interaktion (Medelvärde=3.8; Standardavvikelse=0.9) var signifikant högre än samtliga övriga faktorer. Upplevd kontroll i arbetet (Medelvärde=2.5; Standardavvikelse=0.7) var signifikant lägre än samtliga övriga faktorer.

Efterföljande Post Hoc test (Bonferroni) på amerikansk personal visar att upplevd social interaktion (Medelvärde=3.97; Standardavvikelse=0.96) var signifikant högre än samtliga övriga faktorer. Upplevd organisationskultur (Medelvärde=2.98; Standardavvikelse=0.36) visade lägst medelvärde och var signifikant lägre än samtliga faktorer förutom kontroll i arbetet (Medelvärde=3.00; Standardavvikelse=0.68), som är signifikant lägre än social interaktion och engagemang (se Figur 4).



Figur 4. Skillnader i upplevelse om arbetsplats inom och mellan svensk och amerikansk personal (n=103).

4.4 Skillnader i upplevelsen av arbetsplats mellan Sverige och USA beroende på finansiell/icke-finansiell belöning

4.4.1 Mellangruppstest

Fråga 2b: Finns det signifikanta skillnader i upplevelsen av arbetsplats mellan Sverige och USA beroende på finansiell/icke-finansiell belöning hos personalen inom detaljhandeln? Resultatet visar att det inte finns signifikanta interaktionseffekter mellan Sverige, USA och typ av belöning i relation till upplevelsen av arbetsplatsen (Se Tabell 4).

4.4.2 Inomgruppstest

Resultaten från inomgruppstesten visar däremot på signifikanta skillnader beroende på typ av belöning inom USA, $F_{2,93;140,89} = 6,04$, $p < 0,05$, partial $\eta^2 = 0,11$.

Efterföljande Post Hoc test (Bonferroni) på amerikansk personal visar att det finns en signifikant huvudeffekt på upplevelsen av ledarskapet i USA beroende på finansiella och icke-finansiella belöningar. Upplevelsen av positivt ledarskap (Medelvärde=4,07; Standardavvikelse=0,39) är signifikant högre vid finansiella belöningar än vid icke-finansiella belöningar i USA. I övrigt påvisades inga skillnader (Se tabell 4).

	Sverige		USA		F-värde			Signifikant skillnad
	Finansiell belöning	Icke-finansiell belöning	Finansiell belöning	Icke-finansiell belöning	F.1	F.2	F.3	
<i>Arbetskrav</i>	3,17	3,13	3,1	3,3	1,34	0,04	3,78	Nej
<i>Kontroll i arbetet</i>	3,04	2,52	3,05	3,37	1,03	0,2	0,18	Nej
<i>Social interaktion</i>	4,3	4,16	4,08	4,29	0,9	2,61	1,22	Nej
<i>Ledarskap</i>	3,81	3,46	4,07	3,21	0,94	1,29	31,78	Ja- Enbart inom USA
<i>Organisationskultur</i>	3,79	3,31	3	2,96	0,13	3,76	0,16	Nej
<i>Engagemang</i>	4,18	3,25	3,5	3,44	2,9	0,8	0,06	Nej

Df = 1,101; Ja= $p < 0,05$

F.1: F-värde för interaktionstest mellan typ av belöning och nationalitet

F.2: F-värde för inomgruppstest för typ av belöning i Sverige

F.3: F-värde för inomgruppstest för typ av belöning i USA

Tabell 4. Medelvärde samt F-värde för upplevelse av arbetsplats inom ovanstående organisationsfaktorer, mellan och inom svensk och amerikansk personal i relation till finansiell och icke-finansiell belöning (n=103).

4.5 Sammanfattning resultat

Sammanfattningsvis har skillnader mellan Sverige och USA visat sig. Sverige motiveras i större grad av utveckling av personlighet, trygg och välordnad arbetsmiljö, utförande av något värdefullt samt användning av fantasi och kreativitet än vad USA gör. Sverige innehar samtidigt högre upplevd organisationskultur men lägre upplevd kontroll i arbetet än USA.

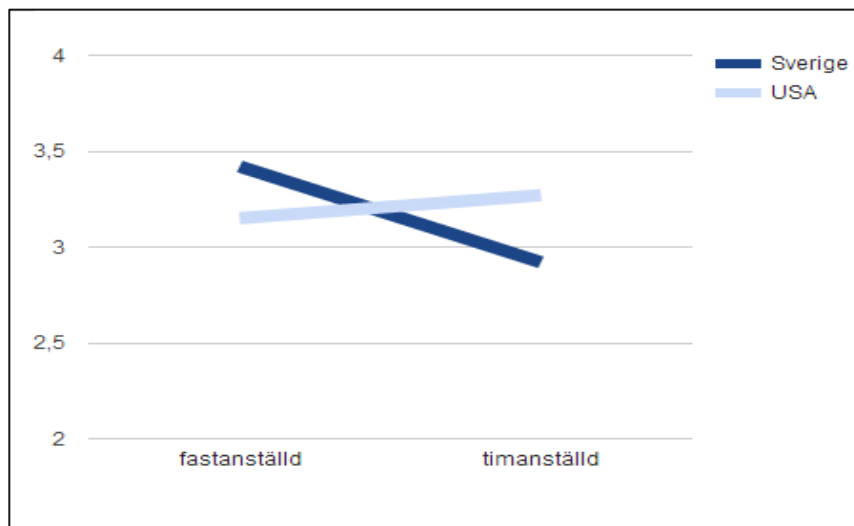
Inom respektive land visade det sig att både Sverige och USA upplever social interaktion högre än samtliga övriga faktorer, men att upplevd kontroll var lägst i Sverige medan upplevd organisationskultur var lägst i USA.

Det finns inga interaktionseffekter mellan Sverige, USA och typ av belöning i relation till upplevelsen av arbetsplatsen, med andra ord ger inte nationalitet tillsammans med typ av belöning någon effekt på upplevelsen av organisationen. Däremot visade det sig att man i USA upplever ledarskapet som mer positivt vid finansiella belöningar. Inga skillnader visade sig i Sverige i relation till typ av belöning.

Utöver frågeställningarnas resultat har ytterligare skillnader hittats. Anställningsvillkor (fastanställd, timanställd) i kombination med nationalitet (Sverige, USA) ger en huvudeffekt

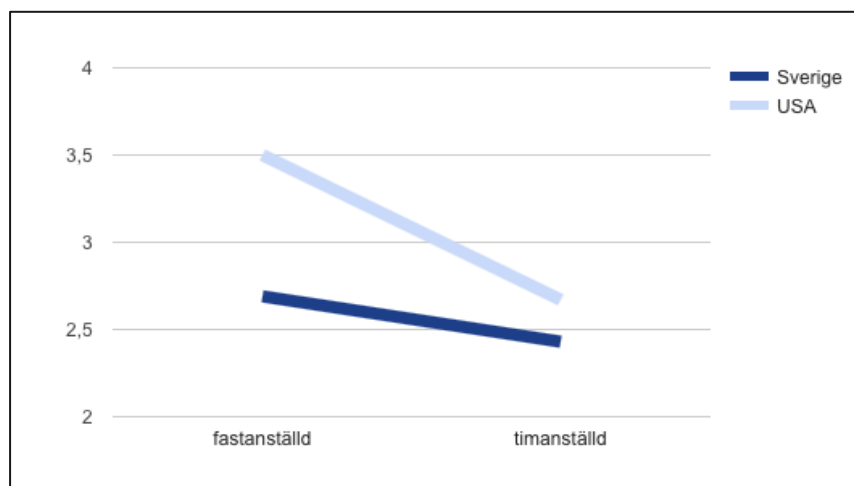
på upplevelsen av arbetskontroll samt arbetskrav. $F_{2,93;140,89} = 4,0$, $p < 0,05$, partial $\eta^2 = 0,207$.

Svensk personal upplever högre arbetskrav då de är fastanställda (Medelvärde=3,42; Standardavvikelse=0,085) än när de är timanställda (Medelvärde=2,92; Standardavvikelse=0,075). Medan amerikansk personal upplever högre krav då de är timanställda (Medelvärde=3,27; Standardavvikelse=0,075) än när de är fastanställda (Medelvärde=3,15; Standardavvikelse=0,092) (Se figur 5).



Figur 5. Skillnader i upplevelse av arbetskrav beroende på anställningsform mellan svensk och amerikansk personal (n=103).

Svensk personal upplever lägre arbetskontroll vid både fastanställning (Medelvärde=2,69; Standardavvikelse=0,136) och timanställning (Medelvärde=2,43; Standardavvikelse=0,119) än vad amerikansk personal gör vid fastanställning (Medelvärde=3,5; Standardavvikelse=0,146) och timanställning (Medelvärde=2,67; Standardavvikelse=0,119) (Se figur 6).



Figur 6. Skillnader i upplevelse av arbetskontroll beroende på anställningsform mellan svensk och amerikansk personal (n=103).

5. Analys

Analysen avser att knyta samman teoretisk referensram med studiens resultat för att besvara aktuella frågeställningar och syfte. Resultaten analyseras i samma följd som studiens frågeställningar.

Syftet med aktuell studie var att få ökad kunskap om belöningssystem, att undersöka om det finns skillnader mellan amerikansk och svensk personal inom motivationsfaktorer, samt att undersöka om det finns skillnader mellan amerikansk och svensk personal inom upplevelsen av arbetsplats i relation till belöningssystem. Ett ytterligare syfte var att utefter studieresultat analysera om det finns behov av Sverige anpassade belöningar. För att besvara syftet användes tre frågeställningar vilka nedan kommer analyseras.

5.1 Skillnader i vad som bidrar till arbetsmotivation i Sverige och USA

Studiens fråga 1: Finns det signifikanta skillnader i vad som bidrar till arbetsmotivation mellan Sverige och USA hos personalen inom detaljhandeln, och vilka motivationsfaktorer bör svenska belöningar anpassas efter? Resultaten visade att svensk personal anser utveckling av personlighet, trygg och välordnad arbetsmiljö, utförande av något värdefullt samt användning av fantasi och kreativitet är signifikant viktigare än vad amerikansk personal gör.

Inre motivation är den motivationstyp vilket kommer inifrån individen själv, där ett agerande bygger på egen vilja istället för ett tvingat agerande utifrån en känsla av krav (Ryan & Deci, 2000a). Föreliggande studieresultat visar att svensk personal inom detaljhandeln motiveras i större utsträckning av icke-finansiella faktorer än USA, vilka alla enligt Ryan och Deci (2000a) utvecklar inre motivation. Att svensk personal anser icke-finansiella faktorer som viktigare än vad USA gör, bör rimligen anses som positivt för svensk arbetsmarknad då inre motivation enligt SDT är den allra starkaste formen av motivation (Ryan & Deci, 2000a).

De faktorer som i föreliggande studie inte visade på någon signifikant skillnad mellan Sverige och USA innebär därmed att båda länderna värderar de faktorer som lika viktiga/oviktiga. Sociala relationer värderades utav båda nationerna som mycket viktigt men av svensk personal som den allra viktigaste faktorn för en ideal arbetsplats. Den inre motivationen skapas enligt SDT genom situationer som stimulerar utveckling av kunskaper, valmöjligheter och framförallt glädje genom social interaktion (Ryan & Deci, 2000a). Vid en kombination av SDT och studieresultatet bör därmed goda styreffekter i svenska organisationer uppstå då glädje skapas genom goda relationer och känslan av att man gör något värdefullt, samt då kreativitet och personlighetsutvecklande arbetsmiljö skapar kunskap. Detta i en trygg och säker arbetsmiljö.

Fortsatt visar studier på att finansiella belöningar inte är den huvudsakliga drivkraften hos gemene man (Rynes et al. 2004). Bjarnason (2009) menar parallellt med detta att motivation snarare skapas genom alternativa former av belöningar, där fokus istället ligger på information, rätt resurser samt möjlighet till utveckling. Att belöningar av finansiell karaktär inte skulle spela någon roll i hur motivation resulterar kritiserar dock av Rynes et al. (2004). Hög lön och finansiella förmåner var för både Sverige och USA bland de viktigaste faktorerna för arbetsmotiv. Detta är därför i linje med Rynes et al. (2004) teori om att en kombination av finansiella och icke-finansiella belöningar skapar bra motivation och därmed bra styreffekter.

Andra studier har likt detta visat att finansiella incitament ger bättre prestationer varav en strategi som helt frångår denna typ av belöning riskerar sämre resultat (Presslee et al. 2013). Vidare värderade både Sverige och USA trygg och säker lön som viktigt i aktuell studie. Det är därmed rimligt att anta att trygg lön med finansiella belöningar ger ökad arbetsmotivation i både Sverige och USA, men att de icke-finansiella belöningarna bör variera och anpassas efter nationerna för optimal styreffekt. Detta likt Herzbergs (1966) motivationsteori tillsammans med Hofstedes (1983) kultur dimensioner. Herzberg (1966) förklarar att hygienfaktorerna såsom lön och trygghet skapar motivation först i en kombination med motivationsfaktorer, som till exempel personlig utveckling, erkännande, uppskattning och intressanta arbetsuppgifter. Detta samtidigt som Hofstede (1983) menar att goda styreffekter skapas då anpassning efter kulturella skillnader vidtas. Därmed kan Braggs (2000) påstående ifrågasättas då han menar att typ av belöningar inte spelar någon roll, huvudsaken är att belöningarna är rättvisa.

Med ovanstående forskning tillsammans med Gerhart och Fangs (2005) studie som visat att belöningar som inte matchar de arbetsmotiv som finns inom en viss kultur kan skapa negativa effekter, är det rimligt att påstå med aktuellt studieresultat att ramverk för Sverigeanpassade belöningar är relevant. Rimligen skulle belöningar i Sverige utöver hygienfaktorer, fokusera mer än USA på kreativitet, personlighetsutveckling, trygg arbetsmiljö samt utförande av något värdefullt för att öka arbetsmotivationen. Detta då ett fungerande belöningsystem bör bygga på de motivationsfaktorer vilka motiverar mest i respektive land (Hofstede, 1983; Gerhart och Fang, 2005). Att implementera belöningar vilka faktiskt motiverar personal bör anses som betydande i Sverige då detaljhandeln förespås stå inför en konkurrensutsatt framtid (HUI research 2014).

5.2 Skillnader i upplevelsen av arbetsplats mellan Sverige och USA

Studiens fråga 2a: Finns det signifikanta skillnader i upplevelsen av arbetsplatsen mellan Sverige och USA hos personalen inom detaljhandeln, och vilka organisationsfaktorer bör svenska belöningar anpassas efter? Resultaten visade att svensk personal upplever signifikant lägre kontroll i arbetet än Amerikanerna men signifikant högre upplevd organisationskultur. Fortsatt visade resultatet att skillnader inom respektive land fanns. Svensk personal visade att upplevd social interaktion var signifikant högre än samtliga övriga faktorer och upplevd kontroll i arbetet var signifikant lägre än samtliga övriga faktorer. Amerikansk personal visade att upplevd social interaktion var signifikant högre än samtliga övriga faktorer. Upplevd organisationskultur visade lägst medelvärde och var signifikant lägre än samtliga faktorer förutom kontroll i arbetet.

I enlighet med SDT har individer ett underliggande behov av självbestämmande, att en handling är ett resultat av ett fritt val. En utveckling av självbestämmande, med andra ord kontroll över handlingar, ökar parallellt med motivation (Ryan & Deci, 2000b). I liknande studieresultat från USA framkom det att graden upplevd arbetsrelaterad tillfredsställelse ökade parallellt med ökat självbestämmande och kontroll (Wharton, Rotolo, och Bird, 2000). Aktuellt studieresultat indikerar därför på att svensk personal upplever lägre motivation mot arbetet än USA sett till enbart kontrollskillnaden. Detta är i linje med Sousa-Poza & Sousa-Poza (2000) som presenterade i en liknande studie att USA innehar en högre arbetsrelaterad tillfredsställelse än Sverige. Därför ligger en relevant fråga i om kontrollskillnaden är ett resultat av belöningar som ignorerar svensk kontext, vilket utifrån analys av fråga 1, innehar

ett större behov av icke-finansiella belöningar än USA, i kombination med finansiella incitament.

Svensk butikspersonal uppvisade både högre nivåer upplevd organisationskultur samtidigt som sociala interaktioner inom Sverige var det som upplevdes allra starkast. Därför bör dessa rimligen inneha ett samband då utvecklad organisationskultur kan ge positiv effekt på sociala relationer (Kerr & Slocum, 2005). Studier har visat att goda relationer till arbetskolleger ger hög tillfredsställelse och skapar en dragning till arbetet (Ducharme & Martin, 2000; Higgins, 2000). Sousa-Poza & Sousa-Poza (2000) visade fortsättningsvis att den belöning som svenskar upplevde som starkast incitament för arbete var sociala relationer. Eftersom svensk personal uppvisade starka sociala relationer på arbetsplatsen bör de uppleva högre motivation sett till den sociala aspekten. Det stämmer också överens med Hofstedes (1983) maskulina/feminina dimension som menar att Sverige är ett feminint land där en betydande motivationsfaktor ligger i att upprätthålla goda relationer.

Ovanstående diskussion indikerar på att arbetsrelaterad motivation bland svensk personal skapas genom upplevelsen av starka sociala relationer, men dock motarbetas detta då upplevelsen av kontroll visades på låga nivåer. Detta leder återigen till diskussionen om att svenska belöningsystem bör utvecklas. För att svensk personal skall få en ökad upplevd kontroll bör man, i enlighet med SDT, bland annat utveckla kompetens, detta för att på bästa sätt hantera samt kontrollera omgivningen (Ryan & Deci, 2000a). Implikationer rörande kompetensutveckling gavs tidigare i analys av Fråga 1, där detta bör ske i miljöer där kreativitet och personlighetsutveckling leder till utveckling av kompetens i positiv riktning. Genom detta tillgodoser man även de icke-finansiella behov svensk personal har (Souza-poza & Sousa-poza, 2000). Vidare har studier visat samband mellan goda relationer och viljan att lära (Wang, Ying, Jiang, & Klein, 2005), därför bör organisationer ta vara på de goda relationer som butikspersonal i Sverige redan upplever för en ökad kompetensutveckling. Van den Hoff och de Ridder (2004) menar samtidigt att då personal får använda sin kompetens skapas motivation till arbete. Stöd till detta ger även andra studier som rekommenderar att istället för att fokusera på enbart finansiella belöningar, bör fokus ligga på att öka SDT:s tre grundfaktorer för motivation vilka är självständighet, samarbete samt användning av kompetens (Bjarnason, 2009; Gagné och Forest, 2008).

5.3 Skillnader i upplevelsen av arbetsplats mellan Sverige och USA beroende på finansiell/icke-finansiell belöning

Studiens fråga 2b: Finns det signifikanta skillnader i upplevelsen av arbetsplats mellan Sverige och USA beroende på finansiell/icke-finansiell belöning hos personalen inom detaljhandeln? Resultaten visade att det inte fanns signifikanta interaktionseffekter på upplevelsen av arbetsplatsen beroende på finansiella/icke-finansiella belöningar och nation. Resultaten visade däremot att finansiella belöningar har signifikant effekt på upplevelsen av ledarskapet i USA.

Jansen et al. (2009) visade att upplevelsen av belöningar var olika mellan USA och Holland, där holländare hade en mindre positiv inställning mot belöningar än vad amerikansk personal hade. En av anledningarna till skillnaden förklarades genom att USA hade större erfarenhet. Att amerikansk personal upplever högre nivåer av positivt ledarskap vid finansiella belöningar, vilket inte svensk personal gör, kan därmed möjligen förklaras genom att chefer i USA har större erfarenhet. Detta i linje med Erturk (2000) som menar på att problematik ligger i att

chefer innehar bristande kunskaper i hur belöningsystem bör utformas för positiv effekt. Med aktuellt studieresultat som grund är det rimligt att anta att denna kompetensbrist är större bland svenska ledare.

Vidare diskussion kan föras angående belöningsystem som fungerar mer som ett marknadsföringsverktyg. Det finns en viss vilja bland organisationer att följa trender för att på så vis attrahera intressenter eller ny personal, därför implementeras de nyaste belöningsystemen utifrån amerikansk forskning, utan att se till hur anpassade de är till miljön (Jansen et al. 2009). Dock krävs att organisationer anpassar sig efter kulturella traditioner, normer och beteenden för att lyckas i en ny miljö (Knorr och Arndt, 2003). Därmed bör svenska ledare i första hand ta hänsyn till den kultur de befinner sig i, snarare än att haka på trender.

Att finansiella belöningsystem har blivit ett mycket vanligt inslag i detaljhandeln (Iqbal & Sharma, 2012), kan också förklaras genom att fler multinationella organisationer har en önskan om att standardisera sina system (Jansen et al. 2009). Merchant & Van der Stede (2012) menar att en svårighet med multinationella organisationer är att anpassa belöningsystem efter de kulturella skillnader som finns i organisationen, därmed är det rimligt att ifrågasätta om standardisering ger goda styreffekter genom hela organisationen. En svensk implementering av belöningar med amerikanskt ursprung kan därför grunda sig i en vilja av att vara trendig eller i en önskan om standardisering. Därför är föreliggande studieresultat möjligtvis en effekt av kortare erfarenhet i Sverige och forskning som bygger på amerikansk arbetsmiljö. Detta ger rimligen en högre positiv ledarskapsupplevelse av de allt vanligare finansiella belöningarna i USA.

Vidare finns det tydliga samband med Hofsteds kulturdimensioner. Att USA värderar ledarskap högre där finansiella belöningar ges går tydligt att jämföra med den maskulina/feminina dimensionen. I maskulina kulturer anses prestationer och vinster som framgång vilket därmed förklarar att finansiella belöningar ger positiv effekt på upplevt ledarskap i USA. Samtidigt är Sverige en feminin kultur vilket istället förklarar varför finansiella belöningar inte gav någon effekt på de olika organisationsfaktorerna. Detta då feminina kulturer prioriterar sociala relationer högre. Det skulle dock innebära att icke-finansiella belöningar i Sverige borde ge mer effekt på undersökta organisationseffekter. Dock visade studien på låga antal finansiella belöningar bland den svenska personalen varav det indikerar på att finansiella belöningar är mer ovanligt i Sverige än i USA. Det skulle därmed dels styrka tidigare diskussion om att USA förklaras ha större erfarenhet än Sverige gällande finansiella belöningar.

Reilly (2003) uppmärksammar dock att olika typer av belöningar ger olika effekt beroende på organisation. Samtidigt anser Hofmans et al. (2012) att det är viktigt att se till individuella skillnader istället för bara kulturer. Han menar att det finns två typer av människor som påverkas olika beroende på belöning. Ena gruppen upplever arbetstillfredsställelse genom både finansiella och psykologiska belöningar. Den andra gruppen upplever däremot arbetstillfredsställelse genom enbart psykologiska belöningar. Därför är samtliga implikationer för svenska belöningsystem i föreliggande analys inga givna riktlinjer för lyckade styrresultat, snarare en upplysning om att anpassning efter kontextuella faktorer såsom kultur ger inverkan på hur väl en belöning tas emot (Hofstede, et al. 2011). Detta eftersom vilken typ av belöning som är den ultimata helt beror på vilken kultur belöningen är avsedd till (Gerhart och Fang, 2005).

6. Slutsatser

I den här delen sammanfattas de huvudsakliga svaren rörande studiens frågeställningar som analysen resulterade i.

Sammanfattningsvis har diskussion huvudsakligen förts runt studiens tre frågeställningar. Analys kring resultat från Fråga 1 kretsade framförallt kring att Sverige i större utsträckning än USA motiveras av icke-finansiella belöningar, dock tillsammans med finansiell trygghet. Därmed rekommenderas en anpassning efter svensk kultur då belöningar implementeras i svensk detaljhandel. Rimligen skulle ett belöningsystem i Sverige, utöver finansiell trygghet, fokusera på att framhäva kreativitet, personlighetsutveckling, trygg arbetsmiljö samt utförande av något värdefullt.

Vidare visade resultaten från Fråga 2a att svensk personal i detaljhandeln upplever mindre kontroll i arbetet än vad amerikansk personal gör. Diskussion fördes i linje med SDT då lägre kontroll innebär svagare motivation. En rimlig förklaring till denna kontrollskillnad kan ligga i ett ignorerande av det behov svensk personal i detaljhandeln visat sig ha av icke-finansiella belöningar i kombination med finansiella. Dock uppvisade svensk personal inom detaljhandeln starka sociala relationer och en organisationskultur vilken upplevdes mer positiv än i USA. Goda sociala relationer har visat ge ökad arbetsrelaterad motivation, och därmed bör belöningar i svensk detaljhandel fokusera på att behålla det sociala klimatet som finns i kombination med ökad arbetskontroll.

Slutligen fördes diskussion kring sista resultaten för fråga 2b som visade att finansiella belöningar påverkade upplevelsen av ledarskapet i USA men inte i Sverige. Därmed ansågs kulturdimensionen maskulinitet och USA:s erfarenhet inom finansiella belöningar som en rimlig förklaring till studieresultatet som visade att upplevelsen av positivt ledarskap ökade vid finansiella belöningar i USA. Utefter samtliga resultat konstateras därmed att det krävs anpassning av belöningar i respektive land, Sverige och USA, för att ge bästa möjliga styreffekter. Dock är samtliga implikationer för svenska belöningar i föreliggande analys inga givna riktlinjer, detta då individuella skillnader påverkar uppfattningen av belöningen och kan variera mellan organisationer. Studien har för avsikt att ge en upplysning om att kontextuella faktorer såsom kultur ger inverkan på hur väl en belöning tas emot och att anpassning efter denna kan ge positiva styreffekter.

7. Framtida forskning

Merchant och Van der Stede (2012) menar att belöningar implementeras främst för att öka personalens motivation mot prestation, och kan därmed ge effekt på ekonomiska resultat. Då aktuell studie inte studerat årsredovisningar i relation med typ av belöningar och nationalitet kan man fortsatt inte heller uttala huruvida belöningarna varit mer eller mindre effektiva. Eftersom den här studien visat att Sverige och USA motiveras av olika faktorer vore det därmed intressant att i framtida studier inkludera årsredovisningar i liknande forskning för att se till om effektivitet och produktivitet korrelerar med motivation och belöning. Vidare vore det intressant att i framtida forskning se ett större urval, både för att ha möjlighet att studera fler underkategorier i olika belöningar samt att skapa en ännu bredare bild av ämnet.

Fortsättningsvis gav aktuell studie resultat som visade att nationalitet i kombination med anställningstyp gav effekt på upplevelsen av arbetsplatsen, detta både i upplevelsen av arbetskrav och arbetskontroll. Vidare förslag till framtida studier är därmed hur motivation och upplevelsen av arbetsplats påverkas av anställningstyp, både enbart inom Sverige men också mellan olika nationer.

Referenser

- Arvidsson, P. (2005). *Styrning med belöningsystem: två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*. Lic.-avh. Stockholm: Handelshögskolan.
- Bjarnason, T. (2009). Social recognition and employees' organizational support. The impact of social recognition and organizational commitment, intent to stay, service effort, and service improvements in an Icelandic service setting. *Göteborg Studies in Sociology*, Vol 37.
- Bragg, T. (2000). How to effectively reward and inspire your team. *Occupational Hazards*, Vol. 62(10), pp. 131-134.
- Bryman, A. & Bell. E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber
- Bränström, S. (2014). *Männen styr detaljhandeln*. SvD Näringsliv 8 februari. Hämtad 15.05.15. http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/mannen-styr-detaljhandeln_7091121.svd
- Dallner, M., Lindström, K., Elo, A-L., Skogstad, A., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., & Ørhede, E. (2000a). Användarmanual för QPS Nordic. *Arbetslivsrapport*, Vol. 19, pp. 1-58.
- Dallner, M., Elo, A-L., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., Skogstad, A. & Ørhede, E. (2000b). Validation of the General Nordic Questionnaire, QPS Nordic, for psychological and social factors at work. *Nordic Council of Ministers*, Copenhagen. Nord.
- Drogendijk, R. och Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International Business Review*, Vol. 15, pp. 361-380.
- Ducharme, L.J. & Martin, J.K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction. *Work and Occupations*, Vol. 27, pp. 223-243.
- Erturk, A. (2000). *An expert system for reward systems design*. Monterey: Naval Postgraduate School.
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Westlund A. H. (2004). Work motivation and job satisfaction in the nordic countries. *Employee Relations*, Vol. 26(2), pp. 122-136.
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). The Study of compensation systems through the lens of Self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, Vol. 49(3), pp. 225-232.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2005). National culture and human resource management: Assumptions and evidence. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16(6), pp. 971-986.

Handelns utvecklingsråd (2010). *Härifrån till framtiden*. Stockholm.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: The World Publishing Company.

Higgins, M.C. (2000). The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction. *Journal of Management Development*, Vol. 19, pp. 277-296.

Hofmans, J., De Gieter, S. & Pepermans, R. (2012). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 82, pp. 1-9.

Hofstede, G., (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories, *Journal of International Business Studies*, Vol. 14(2), pp. 75-89.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (Uppl. 2). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M., (2011). *Organisationer och kulturer* (Uppl. 3). Lund: Studentlitteratur.

Hollensen, S. (2011). *Global Marketing. A decision-oriented approach* (Uppl. 5). Harlow: Pearson Education Ltd.

HUI Research. (2014). *Snabbfakta, information om svensk handel 2014*. Stockholm.

Iqbal, S., & Sharma, R.R.K. (2012). A study of organization strategies, structures, culture dimensions and management control systems of various retail formats. *Journal of International Business Strategy*, Vol. 12(1), pp. 39-46.

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2010). *Hur moderna organisationer fungerar* (Uppl. 3). Lund: Studentlitteratur.

Jansen, E Pieter, Merchant, Kenneth A and Van der Stede, Wim (2009). National differences in incentive compensation practices: the differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34(1), pp. 58-84.

Kerr, J., & Slocum, J. W. J. (2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, Vol. 19, pp. 130-138.

- Knorr, A. & Arndt, A (2003). *Why did Wal-Mart fail in Germany?* Bremen: Institute for World Economics and International Management.
- Lévy, B. (2007). The interface between globalization, trade and development: Theoretical issues for international business studies. *International Business Review*, Vol. 16, pp. 594-612.
- Løvås, G. (2006). *Statistik : metoder och tillämpningar*. Malmö; Liber.
- Merchant, K.A., Van der Stede, W.A. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (Uppl. 3). Prentice Hall.
- Presslee, A., Vance, T. W. & Webb, A. (2013). The effects of reward type on employee goal setting, goal commitment, and performance. *Accounting Review*, Vol. 88, pp. 1805-1831.
- Reilly, P. (2003). New Approaches in Reward: Their relevance to the public sector. *Public Money and Management*, Vol. 23(4), pp. 242-252.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000a). Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol. 55, pp. 68-78.
- Ryan, R.M. & Deci E.L. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, pp. 54–67.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (1985). *Intrinsic motivation and Self-Determination in human behavior*. New York: Plenum press.
- Rynes, S. L., Gerhart, B. & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, Vol. 43(4), pp. 381-394.
- Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A.A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, Vol. 29, pp. 517-38.
- Suttapong, K., Srimai, S. och Pitchayadol, P. (2014). Best Practices for Building High Performance in Human Resource Management. *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 33(2), pp. 39-50.
- Svensk digital handel (2014). *E-barometerns årsrapport 2013*. Stockholm.
- Svensk handel (2012). *Heltidsgruppens slutrapport*. Stockholm: Svensk handel.
- Trost, J. (2012). *Enkätboken* (Uppl. 4). Lund: Studentlitteratur.

Wang, E. T. G., Ying, T-C., Jiang, J. J., & Klein, G. (2005). Group cohesion in organizational innovation: An empirical examination of ERP implementation. *Information and Software Technology*, Vol. 48, pp. 235–244.

Wharton, A.S., Rotolo, T. and Bird, S.R. (2000). Social context at work: a multilevel analysis of job satisfaction. *Sociological Forum*, Vol. 15(1), pp. 65-90.

Widerstedt, B., Bergström, F., Arnberg, J., Blank, M., Cronholm, M. (2006). *Detaljhandeln och produktivitetstillväxten - produktivitetsutvecklingen inom svensk detaljhandel 1993-2004*. Östersund: ITPS.

Bilaga 1. Enkät

Hej,

Först och främst vill vi informera dig om att den här studien är helt frivillig och att du kan avbryta din medverkan när du vill utan att de skulle medföra konsekvenser för dig, dock är dina svar viktiga för oss och vår studie. Allt material i föreliggande studie behandlas konfidentiellt och bakgrundsfrågorna har för syfte att studera eventuella skillnader i ålder, kön, arbetserfarenhet samt arbetsvillkor.

Syftet med föreliggande studie är att studera psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet och hur dessa påverkar motivation, och detta mellan personal inom detaljhandeln i både Sverige samt USA.

Var vänlig att fyll i enkätens frågor noggrant, det är viktigt att du fyller i samtliga frågor och att du är så ärligt som möjligt. Observera att det inte finns några rätta eller felaktiga svar, det är endast din egen uppfattning och hur du känner som vi är intresserade av.

Är det något du inte förstår eller vill fråga om något får du gärna kontakta oss,
Emelie Jones, emelie_jones@hotmail.com
Ellenor Jones, ellenorjones89@gmail.com

Tack för din medverkan i studien.

Bakgrundsfrågor

Kvinna __ *Ålder* ____
Man __

Arbetserfarenhet *Arbetsvillkor*
0-2 __ Fastanställd __
3-5 __ Timanställd __
6-10 __
11 eller mer __

Var vänlig besvara frågorna nedan, som handlar om arbetskrav, kontroll i arbetet, social interaktion, ledarskap, organisationskultur, engagemang samt arbetsmotiv genom att markera det alternativ som stämmer bäst in på dig vid respektive påstående eller fråga. Välj den siffra mellan 1-5 som passar bäst in på dig.

Arbetskrav					
	Mycket sällan	Ganska		Ganska	Mycket
ofta	<u>eller aldrig</u>	<u>sällan</u>	<u>Ibland</u>	<u>ofta</u>	<u>eller</u>
<u>alltid</u>					
1. Måste du arbeta övertid	1	2	3	4	5
2. Måste du arbeta i mycket högt tempo	1	2	3	4	5
3. Har du för mycket att göra	1	2	3	4	5
4. kräver ditt arbete snabba beslut	1	2	3	4	5
5. Är dina arbetsuppgifter för svåra för dig	1	2	3	4	5
6. Är ditt arbete enformigt	1	2	3	4	5
7. Är dina kunskaper och färdigheter till nytta i ditt arbete.	1	2	3	4	5
8. Innebär ditt arbete positiva utmaningar	1	2	3	4	5
9. Tycker du att ditt arbete är meningsfullt	1	2	3	4	5
10. Kräver ditt arbete att du skaffar dig nya kunskaper och färdigheter	1	2	3	4	5

Kontroll i arbetet					
	Mycket sällan	Ganska		Ganska	Mycket ofta
	<u>eller aldrig</u>	<u>sällan</u>	<u>Ibland</u>	<u>ofta</u>	<u>eller alltid</u>
11. Om det finns olika sätt att göra ditt arbete på, kan du då själv välja hur du skall göra det	1	2	3	4	5
12. Kan du påverka mängden arbete du får	1	2	3	4	5
13. Kan du själv bestämma arbetstakt	1	2	3	4	5
14. Kan du själv bestämma när du skall ha paus	1	2	3	4	5
15. Kan du själv bestämma din egen arbetstid	1	2	3	4	5

Social interaktion

	Mycket sällan eller aldrig	Ganska sällan	Ibland	Ganska ofta	Mycket ofta eller alltid
16. Om du behöver, får du då stöd och hjälp med ditt arbete från dina arbetskamrater	1	2	3	4	5
17. Om du behöver, får du då stöd och hjälp med ditt arbete från din närmsta chef	1	2	3	4	5
18. Får du uppskattning för dina <u>arbetsprestationer</u> från din närmaste chef	1	2	3	4	5

Ledarskap

	Mycket sällan eller aldrig	Ganska sällan	Ibland	Ganska ofta	Mycket ofta eller alltid
19. Uppmuntrar din närmaste chef dig att delta i viktiga beslut	1	2	3	4	5
20. Uppmuntrar din närmaste chef dig att säga ifrån när du har en annan åsikt	1	2	3	4	5
21. <u>Hjälper</u> din <u>närmsate</u> chef dig att utveckla dina färdigheter	1	2	3	4	5
22. Tar din närmaste chef itu med problem så snart de uppkommer	1	2	3	4	5
23. Fördelar din närmaste chef arbetet på ett opartiskt och rättvist sätt	1	2	3	4	5
24. Behandlar din närmaste chef på ett rättvist och jämnlit sätt	1	2	3	4	5
25. Är förhållandet mellan dig och din närmaste chef en orsak till stress	1	2	3	4	5

Organisationskultur

<u>Hurdant är klimatet på din arbetsplats?</u>	Mycket lite eller inte alls	Ganska lite	något	Ganska mycket	Väldigt mycket
26. <u>Kokurrensinriktat</u>	1	2	3	4	5
27. <u>Uppmuntrande</u> och stödjande.....	1	2	3	4	5
28. <u>Misstroget</u> och misstänksamt.....	1	2	3	4	5
29. <u>Avslappnat</u> och trivsamt.....	1	2	3	4	5
30. <u>Stelt</u> och <u>regelstyr</u> t.....	1	2	3	4	5

Fortsättning organisationskultur

	Mycket sällan <u>eller aldrig</u>	Ganska <u>sällan</u>	<u>Ibland</u>	Ganska <u>ofta</u>	Mycket ofta <u>eller alltid</u>
31. Uppmuntras de anställda på din arbetsplats att göra förbättringar	1	2	3	4	5
32. Är det tillräckligt med kommunikation på din avdelning	1	2	3	4	5
33. Belönas man för ett väl utfört arbete på din arbetsplats	1	2	3	4	5
34. Vid belöning, vad belönas du med då?					
<ul style="list-style-type: none"> ● Bonus i form av pengar ● Materiella ting så som produkter etc ● Gruppaktiviteter ● Positiv feedback uppmuntran ● Övrigt 					
35. Händer det på något sätt att du blir bestraffad vid en misslyckad arbetsinsats eller ett icke uppnått mål? Ja ___ Nej ___					

Engagemang i organisationen

	Tar totalt <u>avstånd ifrån</u>	Tar i viss <u>mån avstånd</u>	<u>Neutral</u>	Instämmer i <u>viss mån</u>	Instämmer <u>totalt</u>
36. För mina vänner berättar jag att <u>organisationen</u> är ett mycket bra ställe att arbeta på	1	2	3	4	5
37. Mina egna värderingar är mycket lika organisationens	1	2	3	4	5
38. <u>Organisationen</u> inspirerar mig verkligen att göra mitt bästa	1	2	3	4	5

Arbetsmotiv

<i>Hur viktigt är följande i din uppfattning om ett idealarbete?</i>	Helt <u>oviktigt</u>	Mindre <u>oviktigt</u>	<u>viktigt</u>	Mycket <u>viktigt</u>	Helt <u>nödvärdigt</u>
39. Att arbetet bidrar till att utveckla min personlighet	1	2	3	4	5
40. Att jag får hög lön och andra materiella förmåner	1	2	3	4	5
41. Att arbetet är lugnt tryggt och välordnat	1	2	3	4	5
42. Att arbetet ger mig en känsla av att utfört något värdefullt	1	2	3	4	5
43. Att jag har ett tryggt arbetet med regelbunden inkomst	1	2	3	4	5
44. Att den fysiska arbetsmiljön är säker och hälsosam	1	2	3	4	5
45. Att jag får använda min fantasi och kreativitet i arbetet	1	2	3	4	5

Tack för din medverkan!