



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

En studie om motivationsdynamiken mellan Semcons chefer och medarbetare

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT 18

Kandidatuppsats

Författare: Julia Larsson (931018) & Jonas Källhage (730711)

Handledare: Alexander Styhre

Abstract

It was never a matter of *if* globalization was going to take place, but *when* it would and *what* it would bring with it. The speed of technology has and continues to accelerate, which has not only affected the social context, but also the conditions for organisations to survive on the market. As a result of this it has become crucial for organizations to attract and retain employees.

Last year (2017) Semcon had 2,076 employees that gave Semcon's leaders 5,0 of 6,0 possible points. However, the majority of employees leave Semcon within three years. The purpose with this study is to develop both theoretical and empirical knowledge for how Semcon's leaders create and implement motivation at their employees in order to evaluate if their employees are as motivated as Semcon claim. The purpose is also to analyse the leaders' actions in order to examine whether or not they are coherent with existing literature.

Due to our chosen theory, Abraham Maslow, David McClelland, Frederick Herzberg and Victor Vroom, we have by using a quality method along with a hermeneutic perspective, interviewed twelve of Semcon's co-workers to gain insights that can help us answer our research questions.

The result of this study exposed that Semcon's leaders by using their relations with their employees, personal growth and economical motivations currently motivates their employees. However, it is recommended to further develop the employee's motivation to maintain them within the company.

Key words: Behaviour, Communication, Economical drives, Herzberg, Leadership, Maslow, McClelland, Motivation, Self-fulfilment, Semcon, Vroom

Executive Summary

Titel:	En studie om motivationsdynamiken mellan Semcons chefer och medarbetare
Problemformulering:	I slutet av år 2017 hade Semcon 2 076 medarbetare som i Semcons egna indexundersökning gav ledare betyget 5,0 av 6,0 möjliga poäng. Trots ett sådant bra resultat för Semcons ledare är majoriteten av anställningstiden på Semcon mindre än tre år.
Syfte:	Syftet med denna rapport är att utveckla teoretisk och empirisk kunskap angående hur chefer hos Semcon driver och implementerar motivation hos deras medarbetare. Detta undersöks för att sedan utvärdera, jämföra och analysera om Semcons medarbetare är motiverade samt om Semcons chefers handlingar är i konsistens med existerande forskning och akademisk litteratur inom motivationsteori.
Frågeställning:	Hur driver och implementerar Semcons chefer motivation hos deras medarbetare? Är Semcons agerande och existerande forskning i konsistens med varandra? Är Semcons medarbetare och konsulter motiverade till den dagliga verksamheten?
Teori:	Abraham Maslows, David McClellands, Frederick Herzbergs och Victor Vrooms teorier presenteras till en början för att få en relevant översikt av teori. Efter detta presenteras nyare relevant forskning inom ämnet motivationsteori.
Metod:	Denna rapport är utformad utefter en kvalitativ metod med en hermeneutisk och abduktiv forskningsansats. En fallstudie har genomförts med tolv kvalitativa intervjuer genomföra med Semcons chefer och medarbetare.

- Resultat: Semcons chefer använder sig främst av relationerna till medarbetarna, personlig utveckling och ekonomiska drivkrafter för att skapa motivation hos konsulterna. Semcons medarbetare är i dagsläget motiverade till den dagliga verksamheten.
- Analys: Litteraturen anses till viss del inte vara applicerbar inom Semcon men de mönster som identifierats hos Semcon lyfts upp av samtliga teorier i olika utsträckning. Detta har resulterat i att Semcons medarbetare kvalificeras som motiverade men att de kan bli ännu mer motiverade.
- Slutsats: Det är rekommenderat att identifiera gemensamma drivkrafter hos Semcons medarbetare för att höja motivationen överlag samt att bibehålla medarbetarna längre inom organisationen.

Innehållsförteckning

Abstract.....	3
Executive Summary	4
1. Introduktion	8
1.1 Problematisering	8
1.2 Frågeställning.....	10
1.3 Syfte	10
1.4 Avgränsningar.....	10
1.5 Empiriskt fokus.....	10
2. Teoretisk referensram	11
2.1 Motivationsteori.....	11
2.2 Abraham H. Maslow	12
2.3 David McClelland.....	13
2.4 Frederick Herzberg	15
2.5 Victor H. Vroom	16
2.6 Kritik över teori.....	17
2.7 Vad driver motivation?	18
2.8 Vad är motivation	19
2.9 Motivation inom en organisation.....	19
2.9.1 Ekonomiska drivkrafter	20
2.9.2 Ledarskap och relationer	20
2.9.3 Kommunikation.....	21
2.9.4 Självförverkligande.....	22
3. Metod	23
3.1 Val av metod.....	23
3.2 Undersökningsform.....	24
3.2.1 Val av fall	24
3.3 Forskningsprocess.....	24
3.4 Datainsamling	25
3.4.1 Primärdata	25
3.4.1.1 Intervjugenomförande	26
3.4.1.2 Urval av respondenter	26
3.4.2 Sekundärdata.....	27
3.5 Databearbetning	28

3.6 Studiens kvalitet.....	28
3.6.1 Empirisk förankring.....	28
3.6.2 Forskningsetiska hänsynstaganden.....	29
3.7 Reflektion av metod.....	29
4. Empiri.....	31
4.1 Chefer.....	31
4.1.1 Ekonomiska drivkrafter.....	31
4.1.2 Ledarskap och relationer.....	32
4.1.3 Kommunikation.....	33
4.1.4 Självförverkligande.....	34
4.2 Medarbetare.....	35
4.2.1 Ekonomiska drivkrafter.....	35
4.2.2 Ledarskap och relationer.....	37
4.2.3 Kommunikation.....	39
4.2.4 Självförverkligande.....	40
5. Analys.....	42
5.1 Ekonomiska drivkrafter.....	42
5.2 Ledarskap och relationer.....	44
5.3 Kommunikation.....	45
5.4 Självförverkligande.....	46
6. Slutsats.....	48
6.1 Återkoppling till syfte.....	48
6.2 Svar på frågeställning.....	48
6.3 Vidare rekommendationer.....	52
6.3.1 Rekommendationer för Semcon.....	52
6.3.2 Rekommendationer för vidare forskning.....	53
Referenslista.....	54
Bilaga 1. Intervjuguide till samtliga respondenter.....	57

1. Introduktion

Nittionio-tusen-ett-hundra-sjutton timmar.

Mänskligt beteende har gäckat några av världens största tänkare i århundranden. Aristoteles, Sigmund Freud och Abraham Maslow är några namn som alla har kämpat med att förstå varför människan beter sig som hon gör (Abrahamsson & Andersen, 2000). I ett samhälle som idag fördubblar den mänskliga kunskapen var 13:e månad, den medicinska kunskapen var 18:e månad och kunskap om nanoteknik vartannat år har vi fortfarande inget konkret svar på vad som motiverar människan (Russell, 2014). Olika teorier och forskning har presenterat modeller av alla dess slag, kartlagt beteenden, skapat definitioner och uppmanat organisationer att på olika sätt kontrollera sina medarbetare. Men för vadå? Begreppet motivation.

Då tanken är att vi, efter denna kandidatuppsats ska ut i arbetslivet, vill vi nu veta om det är möjligt att få spendera de genomsnittliga 99 117 timmar en människa arbetar i livet på något som kan motivera oss och därför har vi valt att studera motivation (Lundholm, 2014).

1.1 Problematisering

Det går inte att förneka att dagens samhälle präglas av en enorm utveckling inom teknologi. Utvecklingstakten är så pass hög att den överstigit förmågan att utbilda människor för att hantera nya färdigheter (Schmidt & Rosenberg, 2015). Detta leder inte endast till stor press på organisationer att anpassa sig, utan lägger också press på den ekonomiska strukturen i flera länder.

Utvecklingstakten inom teknologi har inte bara förändrat kommunikation utan har också ändrat spelreglerna för företagande och samhällsstrukturer (Schmidt & Rosenberg, 2015). Schmidt och Rosenberg (2015), påstår att vår tids största förändring medför tre avgörande insikter för att överleva i dagens samhälle som företag, organisationer eller aktörer.

Den första insikten är att konsumenter i dagens samhälle är extremt välinformerade och har ett stort urval av både produkter och tjänster men också arbetsplatser och företag att välja mellan. När individer då ska göra konsumtions val eller exempelvis söka ett arbete är de mycket medvetna om vad de vill ha och vad de strävar efter. Detta innebär att konkurrensen

blir allt hårdare inom alla branscher och därav är det av stor vikt att kunna erbjuda potentiella medarbetare en arbetsplats som utmanar, motiverar och inspirerar individen själv (Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

Den andra insikten är att kostnaden för att experimentera och misslyckas är idag väldigt låg, vilket har lett till att produktutveckling har blivit både snabbare, effektivare och mera flexibel och anpassningsbar efter människors önskemål. Detta leder till att allt fler medarbetare har möjlighet till att själva stiga utanför företaget för att starta upp en egen verksamhet eller testa deras egna idéer om arbetsplatsen inte uppnår individens begär. (Schmidt & Rosenberg, 2015)

Den tredje insikten är resultatet av de två första insikterna, nämligen att grunden till framgång idag är hastighet. Detta innebär att individer i dagens samhälle präglas av en kortsiktighet och resulterar därmed i att organisationer får en större och snabbare medarbetsrulljans än någonsin. (Schmidt & Rosenberg, 2015).

Dessa tre insikter ger en första förståelse till varför ämnet motivation i dagens samhälle är så pass relevant. Motivation ses som ett hjälpmedel för att kunna attrahera, utmana och engagera medarbetare men också som ett verktyg för att kunna vara konkurrenskraftig på marknaden (Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

”Semcons största tillgång är våra medarbetare och vår kultur. Att rekrytera, behålla och utveckla våra medarbetare är därför av högsta prioritet.”

(Markus Granlund, VD och koncernchef för Semcon, 2017)

Semcon är ett väletablerat företag inom teknikbranschen som tillsynes erbjuder en arbetsplats som uppfyller alla tre ovanstående insikter (Semcon, 2017). I slutet av år 2017 hade Semcon 2 076 medarbetare som i Semcons egna indexundersökning gav ledare betyget 5,0 av 6,0 möjliga poäng. Trots ett sådant bra resultat för Semcons ledare är majoriteten av anställningstiden på Semcon mindre än tre år. (Semcon, 2017)

I konjunktion med Semcon valde vi att djupdyka i huruvida Semcons chefer driver och implementerar motivation hos deras medarbetare för att undersöka om Semcons medarbetare är så pass motiverade som Semcon själva påstår.

1.2 Frågeställning

- Hur driver och implementerar Semcons chefer motivation hos deras medarbetare?
- Är Semcons agerande och existerande forskning i konsistens med varandra?
- Är Semcons medarbetare och konsulter motiverade till den dagliga verksamheten?

1.3 Syfte

Syftet med denna rapport är att utveckla teoretisk och empirisk kunskap angående hur chefer hos Semcon driver och implementerar motivation hos deras medarbetare. Detta undersöks för att sedan utvärdera, jämföra och analysera om Semcons medarbetare är motiverade samt om Semcons chefers handlingar är i konsistens med existerande forskning och akademisk litteratur inom motivationsteori. Vi har också som mål att denna rapport kommer utgöra ett verktyg som kan ligga till grund för eventuella förändringar inom Semcon och på så sätt kommer rapporten också påvisa relevansen av hur motivation förmedlas från chefer ner i organisationen vad det får för effekt för personalgruppen.

1.4 Avgränsningar

Rapporten är avgränsad till teknikföretaget Semcon som är inriktad på produktutveckling baserat på mänskligt beteende (Semcon, 2017). Vi har även valt att avgränsa rapporten till den svenska marknaden genom att bedriva undersökningen med en majoritet av svenska chefer och medarbetare. Semcon har både en intern verksamhet där chefer och medarbetare arbetar med löpande projekt och en extern verksamhet där Semcon hyr ut konsulter till olika företag. De konsulter denna studie har berört har varit en blandning av den interna och externa verksamheten medan alla chefsrespondenter har endast varit från den interna verksamheten.

1.5 Empiriskt fokus

Forskningsarbetet kommer ta grund i en empirisk undersökning som syftar till att studera hur och om Semcons chefer driver och implementerar motivation hos deras medarbetare. Genom att identifiera och kalibrera nuläget bland chefer hos Semcon och undersöka dynamiken mellan Semcons chefer och medarbetare, utvecklas vår kunskap och förmåga att ta till oss nya relevanta insikter. Dessa insikter syftar till att bidra till ett förslag för hur Semcons chefer kan

komma att förbättra motivationen hos medarbetarna. Det vill säga att sambandet i kommunikationen mellan chefer och medarbetare/konsulter kommer att undersökas med en teoretisk ansats som bas, i form av olika teorier och ny forskning för att sedan dra slutsatser, analysera och lämna vidare rekommendationer.

2. Teoretisk referensram

I syfte för att ge stöd till rapportens studie kommer den teoretiska referensramen presenteras i detta kapitel. Det är av stor vikt att inneha teoretisk kunskap för att kunna analysera samt tolka den empiriska undersökningen som genomförts. Kapitlet är utformat på så sätt att ett bredare spektrum av motivationsteori kommer till en början presenteras för att sedan övergå till en presentation av ett smalare, mer specifikt urval av de teorier och modeller som rapporten främst kommer att behandla.

2.1 Motivationsteori

Motivation är ett brett och omtalat ämne som har intresserat många forskare runt världen. Det finns ett flertal olika ämnen inom motivation, som exempelvis motivationsteori inom sport, kultur eller inom organisationer. Kommande teorier presenterar en översikt av några fundamentala teorier inom den industri-psykologiska traditionen där motivation inom företagskretsen är i fokus. Följande forskare har varit verksamma inom organisationsmotivation och studerat sambandet mellan arbetsgivare och arbetstagare och kommer därför utgöra en översikt av relevant litteratur som kommer att ligga till grund för denna rapport. (Abrahamsson & Andersen, 2000)

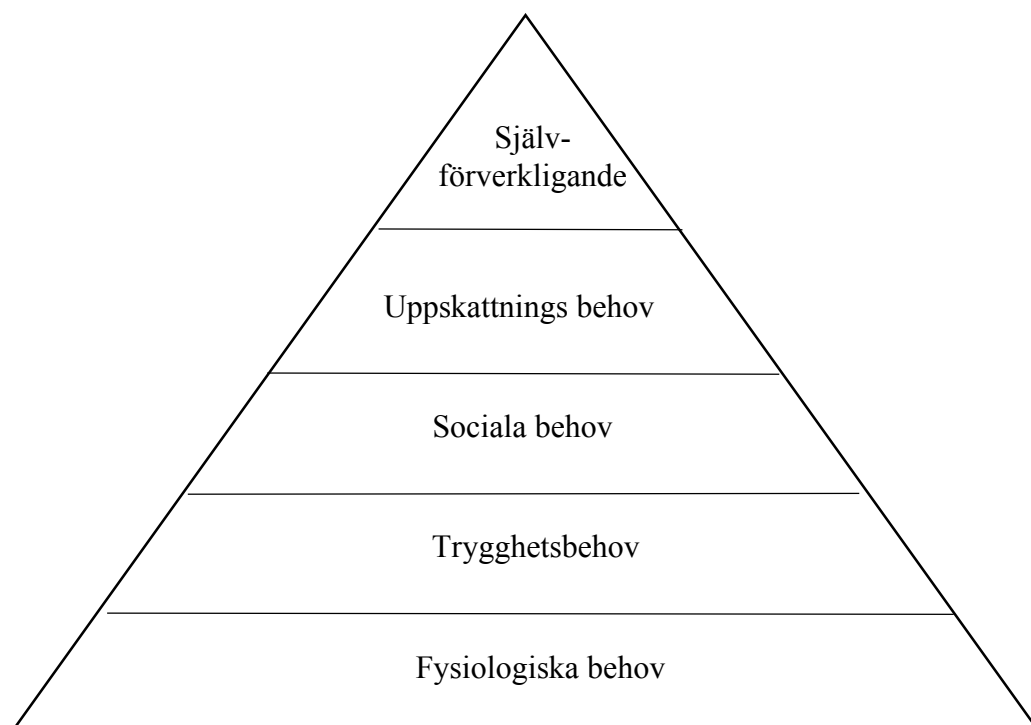
Teoriavsnittet kommer till en början presentera den forskning Abraham Maslow, David McClelland, Frederick Herzberg och Victor Vroom genomfört som anses vara klassiker inom motivationsteori. Maslows centrala fokus ligger i människans behov där behoven är lika oberoende situation medan McClelland istället tar mer hänsyn till livserfarenheter och behandlar begrepp som prestations-, tillhörighets- och maktbehov. Herzberg centrala begrepp är uppdelade i två dimensioner som också bygger på behov, motivation- och hygienfaktorer, som ger möjlighet till att särskilja arbetssituation och arbetsinnehåll. Maslow, McClelland och Herzberg tillhör den kategori som kallas för 'Content Theories' vilket innebär att de utgår från vad som motiverar människan där det centrala begreppet är behov (Pratap, 2016). Vrooms teori tar grund i individens beteende där förväntningsteori är ett centralt begrepp och tillhör

därför kategorin 'Process Theories' vilket innebär att han forskar djupare inom *hur* motivationsprocessen går till där det centrala begreppet istället är beteende (Pratap, 2016). Dessa fyra forskare har valts ut då deras teorier kompletterar varandra och ligger till grund till senare forskning inom ämnet (Abrahamsson & Andersen, 2000). Då denna studie syftar till att utveckla teoretisk och empirisk kunskap angående hur chefer hos Semcon driver och implementerar motivation, genererar dessa teorier en förståelse för en individs beteende och motivationsfaktorer.

2.2 Abraham H. Maslow

År 1943 presenterade Abraham H. Maslow sin teori om vad som driver motivation och den modell som kom att ligga till grund för många andra forskningar och som än idag är aktuell (Maslow, 1943). Modellen benämns som 'Maslows Behovshierarki' och är baserad utifrån det önskemål att finna ett sammanhang som ligger till grund för det mänskliga beteendet. För att förstå modellens struktur är det av stor vikt att modellen betraktas ur det perspektiv att människans behov är samma oberoende situation (Abrahamsson & Andersen, 2000).

Trots att Maslow lyfte fram vikten av att se på alla behov som ett sammanhang, hävdade han också att vissa behov är mer grundläggande än andra och rangordnade därför behoven efter kategorier (Maslow, 1943).



Figur 1. Maslows behovspyramid illustrerad från Abrahamsson och Andersen (2000).

Figuren är illustrerad utefter Maslow teori om att de primära behoven är de mest grundläggande och att 'växtbehoven' tillkännager sig först när primärbehoven är uppfyllda. Nedan följer en närmre förklaring för vilka komponenter som innefattas i de angivna kategorierna.

Fysiologiska behov	Inom denna kategori ingår alla fysiska behov, som exempelvis att äta, sova, andas, dricka, sex.
Trygghetsbehov	Här finns behov som stabilitet och att känna sig säker, kan både innefatta privatliv och arbetsliv.
Sociala behov	Denna kategori består av komponenter som socialt umgänge, vänskap, familj och intimitet.
Uppskattnings behov	Detta behov täcker bland annat självkänsla, respekt till andra men också från andra individer samt andra former för uppskattning.
Självförverkligande	Denna kategori utgörs exempelvis av kreativitet, moralitet, frihet och genom att uppnå personliga drömmar.

2.3 David McClelland

Det finns en del likheter mellan McClellands och Maslows teorier men McClelland hävdar att varje individ har tre olika behov; ett prestationsbehov, ett tillhörighetsbehov och ett maktbehov (Abrahamsson & Andersen, 2000). Dessa begrepp är teoretiska begrepp vilket innebär att de är så pass definierade och konkreta att de är mätbara. Denna teori tar också utgångspunkt i att behoven är inlärd i olika grad som ett resultat av den personliga livserfarenheten och kan därför ändras hastigt. Detta innebär att en individ med ett svagt prestationsbehov kan genom träning öka sitt behov och därmed öka sin prestation, då McClelland inte utgår från att en individs prestation endast är ett resultat av dennes förmåga, anlag och kunskap (Abrahamsson & Andersen, 2000).

Prestationsbehov	Är nödvändigtvis inte knutet till en önskan om belöning men innebär en positiv inställning till att
------------------	---

prester. Innehar fyra egenskaper, (1) En vilja till att finna lösningar eller utföra ett uppdrag, (2) Göra något bättre än andra samt en önskan om att få konkret feedback, (3) Uppnå eller passera ett eget format mål, (4) Arbetar målmedvetet och gör något utöver det vanliga.

Tillhörighetsbehov

Framkallas omedvetet när en individ eftertraktar samhörighet och upplever ömsesidig vänskap. Innehar tre egenskaper, (1) strävar efter att få andras godkännande och uppmuntran, samt skapar, etablerar och upprätthåller relationer, (2) Känslomässigt engagerad och visar tendens till att anpassa sig till andras önskemål, (3) Anpassar sig till gruppens normer för att delta i vänskapliga aktiviteter.

Maktbehov

Visar sig genom att värna om sitt rykte eller upprätthålla förbindelser så som ledare-medarbetare. Innehar två egenskaper, (1) Ser andras styrande som ett handlade av starka känslor samt innehar en önskan om att styra andra, (2) Störs av andra individers positioner och omdömen.

Porter et al. (2003) påstår att McClellands motivationsteori i självverket bör innehålla en fjärde kategori och lägger därför till 'självständighetsbehovet'.

Självständighetsbehovet

Uttrycks genom att individen inte vill bli hämmad av organisationens reglemente samt strävar efter att arbeta självständigt genom att själv kontrollera sina arbetsuppgifter.

2.4 Frederick Herzberg

Frederick Herzberg presenterade under 1950-talet en teori som lyfte fram något som varken Maslow eller McClelland berörde, nämligen vikten av att särskilja arbetssituation och arbetsinnehåll inom motivationssammanhanget på arbetsplatser (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Herzbergs behovsteoretiska forskning anser att trivsel i arbetslivet är en funktion som kan variera i grad och på så sätt påverkar i vilken utsträckning individen känner att han/hon får sina behov uppfyllda (Abrahamsson & Andersen, 2000). Trivsel kan därför uppfattas som en avgörande faktor som styr graden av tillfredsställelse.

Herzbergs teori behandlar två oberoende dimensioner som kan liknas med de behov Maslow uttryckte i sin behovshierarki. De två dimensionerna är (1) tillfredställelse- icke tillfredställelse samt, (2) vantrivsel – icke vantrivsel, där båda dimensioner inriktar sig på att generell behovstillfredsställelse (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

<i>Dimension 1</i> <i>Motivationsfaktorer</i>	<i>Dimension 2</i> <i>Hygienfaktorer</i>
<ul style="list-style-type: none">○ Prestationer (lösa problem, se resultat av sitt arbete etc)○ Erkännande (både socialt och för väl utfört arbete)○ Arbetet i sig självt (varierat, intressant etc)○ Ansvar○ Befordran○ Växt (Inläring av nya färdigheter)	<ul style="list-style-type: none">○ Organisationens politik och administration○ Ledaren○ Arbetsförhållanden (fysiska)○ Mellan mänskliga förhållanden (förhållandet mellan kollegor, ledare etc)○ Ekonomisk ersättning○ Status○ Trygghet i arbetet○ Privatlivet

När en av motivationsfaktorerna tillfredsställs menar Herzberg att det direkt leder till skapandet av ett starkare behov av samma sak (Abrahamsson & Andersen, 2000). Med andra

ord innebär det att när en individ presterat något speciellt så får denna individ ett behov av att prestera igen. Hygienfaktorerna innebär att dessa behov bör vara uppfyllda för att inte individen ska uppleva vantrivsel. Skulle någon av hygienfaktorerna saknas, leder detta till vantrivsel men skulle alla hygienfaktorer vara uppfyllda leder det endast till att individen inte känner vantrivsel. Uppfyllda hygienfaktorer leder alltså inte till motivationen utan skapas endast ett tillstånd av icke-vantrivsel. På samma sätt leder inte ouppfyllda motivationsfaktorer till vantrivsel (Abrahamsson & Andersen, 2000). Herzberg menar på att detta är avgörande att veta för att kunna betrakta modellen på ett korrekt sätt och föreslår att organisationer motiverar sina medarbetare genom att använda motivationsfaktorerna samt försäkra att hygienfaktorerna är uppfyllda (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

2.5 Victor H. Vroom

År 1964 presenterade Victor H. Vroom en modell av förväntningsteorin där motivation betraktas som en funktion av förväntan, instrumentalitet och valens. Vroom söker i sin teori en förklaring till vad som motiverar människor att välja ett alternativ över ett annat och är baserad på individuella värderingar och erfarenheter (Vroom, 1964). Det är därför av stor vikt att förstå och ta hänsyn till individens subjektiva uppfattning av utfallet. Detta innebär att förväntningsteorin tar grund i sambandet mellan insats och resultat, resultat och belöning samt belöning och individens tillfredsställelse (Abrahamsson & Andersen, 2000).

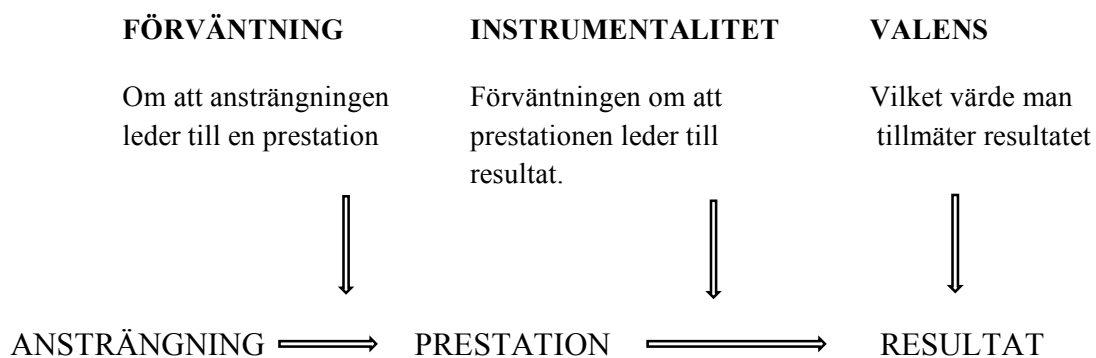
Förväntan	Är den sannolikhet underskriven av en individ där en prestation kommer att följas av ett resultat. En person som inte ser ett förhållande mellan insats och resultat kommer därför sakna förväntan (Abrahamsson & Andersen, 2000) (Vroom, 1964).
Instrumentalitet	Den sannolikhet som en individ uppfattar för att en viss prestation kommer att leda till ett bestämt resultat, positiva eller negativa. Exempelvis om en person tror att han/hon får högre lön och han/hon utför en viss prestation antyder denna person på en hög instrumentalitet (Abrahamsson & Andersen, 2000) (Vroom, 1964).

Valens

Är det värde som individen kopplar till olika resultat. En individ som drivs av självutveckling och självförverkligande kommer uppfatta ansvar samt större arbetsuppgifter som motiverande då dessa faktorer har större valens (Abrahamsson & Andersen, 2000) (Vroom, 1964).

Då Vroom hävdar att motivation är en funktion av dessa tre ovanstående begrepp föreslår han därmed följande ekvation:

$$\text{Motivation} = \text{Förväntning} * \text{Instrumentalitet} * \text{Valens}$$



Figur 2. Vrooms förväntningsteori (Abrahamsson & Andersen, 2005 s. 158)

2.6 Kritik över teori

Bortsett från att Maslows teori inte har fått vetenskapligt medhåll så hävdar Abrahamsson och Andersen (2000) också att det problematiska i Maslows behovsteori också är det centrala. Då det inte ännu har gått att bekräfta att en sådan hierarki som Maslow påstår ligger till grund för våra behov existerar, diskuteras det också om huruvida hur motivation upphör att fungera vid en lägre ordning medan motivation vid en högre ordning leder till ytterligare motivation (Abrahamsson & Andersen, 2000).

Kritiken som riktats mot McClellands teori är att den lagt stor vikt vid inre faktorer när det kommer till förklaringar till motivation och på så sätt bortser från yttre förhållanden (Abrahamsson & Andersen, 2000). Även om McClelland till viss del tillmötesgår yttre faktorer så som kontext och kultur menar kritiker att prestationsbehovet är en stark och självständig kulturberoende variabel (Maehr, 1974). Teorin att lära in ett prestationsbehov har också ifrågasatts då kritiker hävdar att resultatet av en sådan inläring endast har ett temporärt resultat och på så sätt inte håller långsiktigt inom en organisation (Brockhaus, 1980) (Gray, 1988).

Herzberg tvåfaktorsteori har varit en av de mest lovprisade teorier samtidigt som den också fått ta emot enorm kritik inom ämnet organisationsteori (Abrahamsson & Andersen, 2000). Kritiken har i stora drag berört hur Herzberg samlat in empiri då Abrahamsson och Andersen (2000) anser att frågor som berör starka positiva händelser samt starka negativa händelser automatiskt leder till en tvåfaktorsteori. Även Herzbergs klassificering har kritiserats då han satt *lön* under kategorin 'Hygienfaktorer' och därmed menar på att lön är en form av utpressning som inte fungerar som en långsiktig motivation. Andra hävdar dock att pengar är en faktor som är motivationsverkande (Abrahamsson & Andersen, 2000).

Enligt Abrahamsson och Andersen (2000) är Vrooms förväntningsteori kritiserad då modellen bland annat anses vara för komplicerad för att kunna mäta motivation samt att variablerna som modellen grundar sig i saknar både operationaliseringar och påtagliga definitioner. Dock är det flera forskningsresultat som ger stöd åt Vrooms teori trots att frekventa mätningar för modellen över tid inte finns. Det problematiska med utelämnade frekventa mätningar är att modellens reliabilitet blir låg vilket också innebär en låg validitet (Abrahamsson & Andersen, 2000).

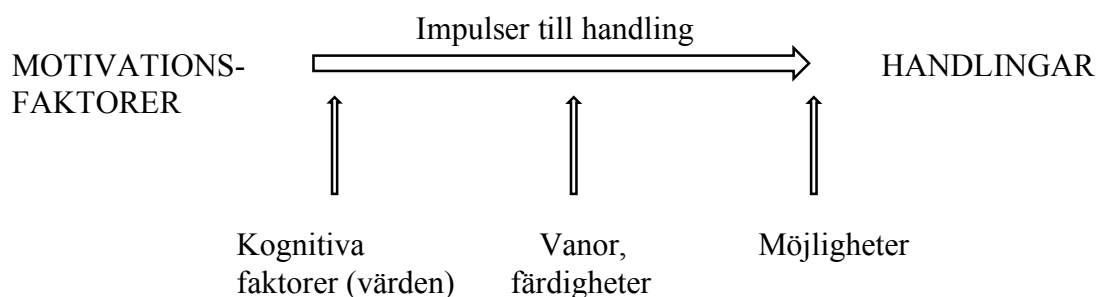
2.7 Vad driver motivation?

Till denna fråga finns det ett svar för varje teori som skrivits och varje forskning som genomförts. Av de teorier som återfinns tidigare i kapitlet är det dock möjligt att se ett samband där motivation direkt knyts an till beteenden och behov. De tidigare teorierna har genererat en inblick för hur motivation uppstår och vad det beror på. I kommande avsnitt kommer annan relevant litteratur presenteras som ger en närmare insyn i vilka komponenter som påverkar motivationen inom en organisation.

2.8 Vad är motivation

De fyra redan presenterade teorierna har alla en något annorlunda syn på motivation som skiljer dem åt. Vad är då egentligen motivation? ‘The attribute that moves us to do or not to do something’ (Farikah, 2017 s. 106).

Enligt Abrahamsson och Andersen (2000) försöker teorier och forskning om motivation besvara frågan om varför vi beter oss som vi gör samt vilket beteende som förekommer. Motivation är varken en egenskap eller ett personlighetsdrag utan uppstår som ett samspel och interaktion mellan individ och situation. Motivation är något abstrakt och för att kunna skapa en förståelse för ett sådant utpräglat teoretiskt begrepp är det av stor vikt att sätta in det i ett större och bredare perspektiv. Följande modell illustrerar den modell som presenteras i Abrahamsson och Andersens bokverk och symboliserar motivation i en större kontext med både personvariabler och externa variabler. Beteendemodellen sätter inte endast motivation till en större helhet utan lyfter också fram vikten av att särskilja vilka värderingar individer *har* och de *drivkrafter* som ger energi till individens beteende (Abrahamsson & Andersen, 2000).



Figur 3. Beteendemodellen (Abrahamsson & Andersen, 2000, s. 141)

2.9 Motivation inom en organisation

Enligt Nohria et al. (2008) är motivation inom organisationer direkt kopplat till företagets prestanda och är därför tidskrävande att arbeta med. Arbetsmotivation har många olika komponenter som behöver samspela med varandra för att en medarbetare ska känna sig motiverad. Följande komponenter som presenteras nedan återspeglar fyra områden som där

företagsledare har möjlighet att vidta åtgärder för att direkt kunna förbättra den övergripande motivationen hos anställda (Nohria, Groysberg & Lee, 2008).

2.9.1 Ekonomiska drivkrafter

Under denna kategori behandlas komponenter så som lön och belöning. Enligt Stajkovic och Luthans (2001) kan lön antingen ha instrumentala eller symboliska motivationsegenskaper. Om en individ som uppfattar lön i dess instrumentala form ses pengar som en motivationsfaktor i den utsträckning att det tillfredsställer fysiska och psykiska behov. En individ som däremot uppfattar ens lön som en symbolisk motivationsfaktor reformeras lönen till en social jämförelse. Detta innebär att lönen exempelvis kan avgöra vilken sociala status individen har eller att lönen blir förknippad med ett ansvarsområde där en högre lön innebär ett större ansvar och förtroende (Stajkovic & Luthans, 2001). Nohria et al. (2008) förklarar att människan har en djupt rotad insikt att anpassa sig efter sin omgivning då människan i grund och botten är ett flockdjur. Genom att då inte bli bekräftad eller uppnå viss belöning menar Nohria et al. (2008) kan resultera i att individen känner sig bortkopplad från verksamheten och därmed sänks motivationen.

Abrahamsson och Andersen (2000) antyder till att lönen varken är en bra eller långsiktig motivationsfaktor då lönen i vissa organisationer anses vara den mest motiverande drivkraften kommer den också kontinuerligt behöva höjas för att kunna bibehålla motivationen bland anställda.

Belöningar i form av lön hävdar Hattenhauer (2013) bidrar till en extern motivation som är både kortsiktig och missgynnande för företaget. Istället rekommenderar Hattenhauer (2013) att förutsättningar för intern motivation borde ta en allt större plats. Det finns olika komponenter som främjar intern motivation men när det kommer till belöning och förtjänst hävdar Robbins och Judge (2015) att lön och bonussystem inte gör individen nöjd eller tillfredsställd som anställd. Snarare skulle intern motivation kunna skapas av interna utbildningar där medarbetaren istället känner att denne utvecklar sin kunskap och färdigheter.

2.9.2 Ledarskap och relationer

Denna kategori behandlar komponenter så som socialt erkännande och relationer. Drivkraften av både socialt erkännande och kultur har utvecklats i takt med samhället och människan idag

strävar inte längre efter endast en relation till familj och vänner utan har vidgat denna relation till en mycket större kontext. Individer strävar idag efter att känna samhörighet till ett bredare kollektiv så som en organisation, kultur eller till och med en nation (Nohria, Groysberg & Lee, 2008).

Socialt erkännande innebär att en medarbetare uppskattas för den individ man är samt att medarbetarens arbetsinsats och kompetens uppmärksammas och värdesätts av omgivningen (Stajkovic & Luthans, 2001). Genom att få möjlighet att använda sin kompetens inom organisationen känner individen en tillhörighet till företaget och där igenom socialt erkännande i form av uppmuntran, ansvar och beröm (Hattenhauer, 2013). Detta leder till att allt fler medarbetare strävar efter att medverka och söker sig till det beteendet som får socialt erkännande och därmed undviker beteenden som skulle kunna förhindra det (Stajkovic & Luthans, 2001). Som ledare eller chef är det då av stor vikt att prioritera sin tid till ens medarbetare för att genuint uppmärksamma dem. Hattenhauer (2013) lyfter också fram att ledarskapet utgör en stor del när det kommer till skapandet av intern motivation och hur viktigt det är att hela tiden utgå från medarbetarens perspektiv. Genom att ställa frågor, lyssna in svar och hela tiden utgå från medarbetarnas perspektiv undviks inte endast demotiverande situationer utan också intressekonflikter.

Nohria et al. (2008) hävdar också att en transparent relation till sina medarbetare ökar tillit och därmed stärker banden mellan chefer och medarbetare. Detta anses vara gynnsamt då en medarbetare får möjligheten att förstå den större processen och på så sätt får en inblick i sin chefs tankesätt och resonemang. På sikt ökar detta den inre motivationen då individen känner sig delaktig men också för att en transparens relation innebär att individen får förståelse för olika ageranden (Nohria, Groysberg & Lee, 2008).

2.9.3 Kommunikation

Denna kategori behandlar komponenter så som feedback, kommunikation samt beröm. Enligt Hattenhauer (2013) är kommunikation en av faktorerna som främjar intern motivation hos anställda och menar på att det är viktigt att visa förtroende till sina medarbetare. Istället för att 'ge order' om vad som ska göras eller gå in på detaljer är det av stor vikt att som ledare och chefer istället vara lyhörd och respektera den kompetens medarbetarna innehar (Hattenhauer, 2013).

Enligt Stajkovic och Luthans (2001) är feedback inte endast ett verktyg för att influera anställdas beteenden utan också ett verktyg för att främja motivation. Genom feedback får medarbetaren inte endast direkt återmatning som både stärker, utmanar och guidar medarbetaren inom det aktuella projektet utan får också uppfattningen av att denne blir sedd (Stajkovic & Luthans, 2001). Feedback stärker även medarbetarna i förståelsen i hur de agerar i samspel med andra och hjälper på så sätt också till att utveckla medarbetaren i rätt riktning. Detta innebär att en medarbetare som inte får feedback kan uppleva att denne står stilla och blir allt osäkrare i arbetsuppgifter, vilket i sin tur resulterar till en svajande motivation.

2.9.4 Självförverkligande

Denna kategori behandlar komponenter så som arbetsuppgifter, hur 'jobb designen' ser ut och tankar för framtida motivationsfaktorer inom organisationer.

Nohria et al. (2008) hävdar att jobb som är designade att vara meningsfulla, intressanta och utmanande leder till motivation bland medarbetare. Givna regler, strukturer och bestämda sammansättningar ses idag som faktorer som dämpar motivation inom organisationer och är en av anledningarna till att Hattenhauer (2013) hävdar att skapandet av valmöjligheter är av stor vikt. Genom att uppmuntra till individuella handlingar och flexibilitet skapas en miljö där initiativtagande är tillåtet och genom att låta medarbetare ta ansvar över deras arbetsuppgifter stärks den inre motivationen (Hattenhauer, 2013).

För att organisationer och företag ska överleva på marknaden behöver de ständigt adaptera till de förändringar som omvärlden skapar. Detta innebär att en organisation, för att vara konkurrenskraftig, bör tillmötesgå de behov och den efterfrågan potentiella medarbetare eftersträvar. Dagens samhälle präglas av ett kortsiktigt tänk där kommande generation är allt mer inriktad på hastighet, självutveckling och egna mål (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). Detta innebär att potentiella medarbetare söker sig till de tjänster som andas framåtanda. Tjänster som är designade utefter dessa komponenter för att snabbt, effektivt och produktivt kunna ta sig framåt (eller snarare uppåt) inom organisationen (Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

3. Metod

I detta kapitel presenteras valet av vilken metod rapporten är utformad efter, en redogörelse och argumentation för vilken data som samlats in, samt en beskrivning för tillvägagångssättet under den empiriska undersökningen som genomfördes. Detta efterföljs sedan av en diskussion av studiens trovärdighet och rapportens subjektivitet.

3.1 Val av metod

För att besvara det syfte och de forskningsfrågor som lyfts fram i rapporten har vi valt att genomföra en kvalitativ undersökning i form av totalt tolv intervjuer hos Semcon. Av dessa tolv intervjuer har sex chefer intervjuats och sex konsulter. Då denna rapport kommer att utgå från respondenternas egna uppfattningar och perspektiv används en kvalitativ metod som till skillnad från en kvantitativ metod berör studieobjekt som är icke mätbara, som bland annat relationer mellan människor som vi studerat hos Semcon (Patel & Davidsson, 2011).

Då studien utgår från den kvalitativa undersökningen tar rapporten därmed del av ett subjektivt underlag. Detta innebär att det finns en problematik för att få fram ett helhetsresultat som är generaliseringsbart. Rapporten lämpar sig därför för en hermeneutisk forskningsansats som innebär att de begränsat antal respondenter undersökningen behandlar utgör en del av helheten (Lind, 2014). Med andra ord har vi studerat de kvalitativa intervjuer som genomförts och brutit ner samt tolkat varje respondents svar för att sedan bygga upp en helhet igen. Detta innebär att varje respondent utgör en del som bidrar till en större helhet och kan därför utgöra en grund för denna studie (Patel & Davidsson, 2011).

Deduktion, induktion och abduktion är tre huvudsakliga tillvägagångssätt för att hantera relationen mellan teori och empiri (Patel & Davidsson, 2011). Den deduktiva metoden kännetecknas av att forskaren undviker subjektiva perceptioner genom att utgå från befintlig teori, vilket Patel och Davidsson (2011) hävdar stärker objektiviteten i studien. Den induktiva metoden kännetecknas av att forskaren studerar ett fenomen utan att utgå från befintlig teori och bidrar då enligt Patel och Davidsson (2011) till en generell teoribildning. Då deduktion och induktion kan ses som två ändar av ett snöre har vi valt att utgå från en abduktiv ansats som innefattar att forskaren till en början genom en induktiv ansats för att bilda en generell

uppfattning för att sedan övergå till en deduktiv ansats när vi relaterar empiri till teori för att tolka respondenternas svar (Patel & Davidsson, 2011).

Vi anser att en kvalitativ metod med en hermeneutisk och deduktiv forskningsansats är de mest lämpliga utformade metoder för denna studies ändamål.

3.2 Undersökningsform

Då denna rapport berör en studie med utgångspunkt i en specifik organisation och då en mindre avgränsad grupp undersöks, har vi använt den teknik som kallas för *fallstudie* för att kunna sätta den studerande verksamheten till en samhällelig kontext (Lind, 2014).

3.2.1 Val av fall

Patel och Davidsson (2011) hävdar att val av fall påverkar den bild vi får av resultatet vilket innebär att forskare noga och medvetet bör avväga vilka studieobjekt som ska studeras för att vara relevanta till studiens ändamål.

För att besvara våra forskningsfrågor har vi undersökt olika branscher för att sedan finna ett företag som vi kunde få tillgång till. Genom att få tillgång till Semcon som studieobjekt uppfylls ett av kriterierna för rättfärdigandet av val av fall enligt Lind (2014), nämligen det som ger lättast tillgång till studieunderlag. Dock vill vi också påpeka att Semcon var det företag som utgjorde ett bra komplement till det teoretiska problemområdet och de forskningsfrågor vi ämnade undersöka. Detta innebär att vi också utgått från ett teoretiskt motiverat urval (Lind, 2014).

3.3 Forskningsprocess

Forskningsprocessen har utgjorts av fem olika faser som finns beskrivna nedan.

Fas ett – Potentiella problemområden inom ämnet motivation diskuterades för att kunna konstruera en problemformulering.

Fas två – Vi etablerade en kontakt med Semcon och diskuterade närmre vilken typ av studie som var av intresse och hur studien kunde genomföras.

Fas tre – Insamling av datamaterial påbörjades i form av löpande kvalitativa intervjuer samtidigt som vi genomförde djupgående inläsning av teorier och forskning för att kunna börja forma en relevant teoretisk referensram.

Fas fyra – När datamaterialet var insamlat diskuterades hur detta skulle framställas och presenteras i empiri kapitlet.

Fas fem – Efter att empirin presenterats påbörjades den sista fasen som innebar att sätta teori och empiri i relation med varandra för att sedan analysera resultatet och dra slutsatser.

3.4 Datainsamling

För att kunna besvara rapportens frågeställning har vi valt att utgå från både ett brett perspektiv och har därför sökt täckande information om ämnet i form av vetenskapliga artiklar, föreläsningsmaterial, litteratur och webbsidor. Denna data består till större delen av sekundära källor.

Vi beslutade vi oss för att gå på djupet och komplettera den sekundära data med primärdata. Att använda primärdata ger rapporten en mer stabil grund till de slutsatser och analyser som kommer presenteras senare i rapporten (Patel & Davidsson, 2011).

3.4.1 Primärdata

För att kunna uppnå en djupare förståelse har totalt tolv kvalitativa intervjuer genomförts, varav sex intervjuer tillsammans med Semcons konsulter och sex intervjuer med Semcons chefer.

De kvalitativa intervjuerna har alla följt samma struktur och teknik och innehåller 21 frågor inom ämnena organisation, drivkrafter/ lojalitet, stolthet och motivation. Frågorna är konstruerade utefter en låg grad av strukturering, vilket innebär att intervjupersonen får ett större utrymme till att svara med egna ord (Patel & Davidsson, 2011). Dock finns en bestämd ordning på frågorna då olika teman behandlas av olika frågor vilket kännetecknas som semi-strukturerade frågor (Patel & Davidsson, 2011).

För att kunna möjliggöra generalisering har vi försökt att hitta en balans mellan vad gäller standardiseringen av intervjuerna. Alla frågor ställs i samma ordning till intervjupersonerna,

vilket tyder på en hög grad av standardisering (Patel & Davidsson, 2011). Samtidigt har vi under intervjun ställt följdfrågor och berört nya ämnen som framstått som relevant för denna studie, vilket tyder på en låg grad av standardisering (Patel & Davidsson, 2011).

Intervjuerna är också upplagda enligt *tratt-tekniken* som innebär att intervjupersonen till en början får svara på öppna och breda frågor vilket innebär att intervjupersonen får möjligheten att verbalisera sig om hen vill. Denna teknik används då den anses vara motiverande, aktiverande samt givande för att sedan gå in på mer specifika frågor (Patel & Davidsson, 2011).

3.4.1.1 Intervjugenomförande

Då Semcon har en global verksamhet har intervjuerna varit en blandning av telefonintervjuer samt personliga intervjuer. Vid telefonintervjuer har den intervjuande varit i ett enskilt rum för att kunna svara så fritt och öppet som möjligt. Vid personliga intervjuer har vi befunnit oss på Semcons huvudkontor, vid Lindholmen, Göteborg. Då intervjuer hållits på huvudkontoret har vi haft tillgång till ett rum för att också här kunna öppna upp möjligheten för den intervjuande att uttrycka sina åsikter.

Samtliga respondenter har innan intervjustart informerats om studiens ändamål, inspelning av intervju samt anonymisering. Vi har valt att hålla samtliga respondenter i denna rapport anonyma för att kunna möjliggöra ett bra empiriskt material. Samtliga intervjuer har också spelats in med de intervjuandes godkännande för att kunna möjliggöra transkribering.

3.4.1.2 Urval av respondenter

Vi framförde vårt önskemål om att intervjua både medarbetare och chefer till vår kontaktperson på Semcon som sedan bokade in totalt tolv intervjuer. Varav av dessa respondenter med varierande ålder, kön och anställningstid på Semcon. Detta för att kunna få en så bred och övergripande bild som möjligt. Vår kontaktperson har också gett oss en inblick i olika delar av verksamheten genom att planera in intervjuer med respondenter från olika delar. Detta för att vi ska få en så bred och övergripande bild som möjligt. Nedan presenteras en tabell för samtliga respondenter där det framgår hur många fysiska intervjuer vi genomfört samt hur många telefonintervjuer som genomförts. För att understödja den anonymiseringen

som är utlovad till respondenterna kommer inte befattningar, tid hos Semcon eller ålder presenteras då det kan innebära att möjligheter för att spåra tillbaka till specifika respondenter. Dock är det möjligt att uttrycka att den genomsnittliga anställningstiden hos Semcon upp går till 6,7 år per respondent, dock är det av viktigt att framhäva att vissa är nyanställda och vissa har varit väldigt länge hos Semcon vilket kan ge en orättvis siffra. Numret på respondenterna är också är inte den ordning som vi genomfört intervjuerna.

<i>Respondent 1</i>	Kvinna	35 min
<i>Respondent 2</i>	Kvinna	33 min
<i>Respondent 3</i>	Kvinna	36 min
<i>Respondent 4</i>	Kvinna	27 min
<i>Respondent 5</i>	Kvinna	25 min
<i>Respondent 6</i>	Kvinna	30 min
<i>Respondent 7</i>	Man	30 min
<i>Respondent 8</i>	Man	28 min
<i>Respondent 9</i>	Man	36 min
<i>Respondent 10</i>	Man	36 min
<i>Respondent 11</i>	Man	32 min
<i>Respondent 12</i>	Man	27 min

3.4.2 Sekundärdata

Den litteratur vi främst använt oss av i denna rapport har tidigare behandlats löpande genom vår utbildning på Handelshögskolan i Göteborg. Vi har också på egen hand forskat och påträffat annan litteratur som kommer att presenteras senare i rapporten. Vi har även valt att använda oss av Semcons egna hemsida samt år 2017 årsredovisning som ett komplement till de vetenskapliga artiklar vi undersökt för att skapa en förförståelse för bolaget. Det är av stor vikt att påpeka att granskningen av Semcons hemsida och årsredovisning medför vissa risker, då Semcon använder dessa källor som ett kommunikationsverktyg till kunder, potentiella medarbetare samt andra intressenter. Det är angeläget att därför vara medveten om att informationen som presenteras där kan vara förskönad och anpassad till att sälja in varumärket till både befintliga och potentiella intressenter (Patel & Davidsson, 2011). Det är

därför essentiellt att vara källkritisk vid användandet av sekundärdata då det inte framgår hur objektiv författaren varit, i vilken utsträckning källorna är pålitliga eller hur kvalitén på innehållet är (Patel & Davidsson, 2011). Detta innebär att vi får ta del av subjektiv information och är anledningen till att vi inte kan vara helt subjektiva i vår granskning, vilket i sin tur påverkar subjektiviteten i denna rapport.

3.5 Databearbetning

Vi har valt att genomföra en kvalitativ bearbetning av intervjuerna där vi båda transkriberade intervjun för att kunna samla våra individuella bilder av intervjupersonernas svar. Under transkriberingsprocessen diskuterade och dokumenterade vi utförligt våra tankar som berör vårt forskningsområde då vi senare i analysen kan få användning av dessa. Under arbetets gång fortsatte vi också att individuellt dokumentera tankar och idéer för att tillsammans kunna genomföra löpande analyser. Löpande analyser kan främja arbetssättet då man är friare att välja hur man ska gå vidare i arbetsprocessen än vad exempelvis kvantitativa undersökningar ger utrymme till (Patel & Davidsson, 2011).

Tillsammans med den kvalitativa bearbetningen kommer vi också att ta hjälp av redan befintliga teoretiska perspektiv för att kunna analysera både den primära och sekundära data som samlats in. Denna arbetsmetod är deduktiv och antas då stärka objektiviteten i denna rapport eftersom några utgångspunkter är tagna ur befintliga teorier. Detta resulterar i att rapporten inte blir lika påverkad för gruppens subjektiva uppfattningar.

3.6 Studiens kvalitet

3.6.1 Empirisk förankring

För att säkerställa att den information som samlats in är relevant i förhållande till rapportens frågeställning är det också angeläget att säkerställa huruvida den teoretiska referensramen är korrekt förankrat i empirin eller ej (Lind, 2014). Då dataunderlaget i denna rapport utgörs av intervjumaterial med ett begränsat antal undersökningsenheter är det därför av stor vikt att objektivt studera autenticiteten, pålitligheten och träffsäkerheten (Lind, 2014).

Autenticiteten i denna rapport bedöms vara hög då Semcon öppet presenteras i denna studie. Dock hålls alla respondenter i denna studie anonyma av forskningsetiska hänsynstaganden, vilket kan innebära att autenticiteten då anses vara låg (Lind, 2014).

Insamling av empiri har skett på ett konsekvent och metodiskt sätt och ger möjligheten för utomstående forskare att bedöma och granska den process som använts, vilket innebär att *pålitligheten* för denna studie är relativt hög. Det empiriska sammanhang som valts ut och undersökts har belyst både frågeställningen och syftet på ett tänkvärt sätt. Trots detta blir trovärdigheten i en studie som denna problematisk, då den data och analys som kommer presenteras senare har tagit del av subjektiva uppfattningar. Genom att påvisa att den data som samlats in har varit relevant för problemställningen ökar trovärdigheten för rapport och därav är vikten av intervjumallarna och vår förmåga att vara objektiv under intervjuerna stor (Patel & Davidsson, 2011). *Träffsäkerheten* avgörs huruvida underlaget belyser de fenomen som undersökningen avser, vilket innebär att då underlaget besvarar forskningsfrågorna denna rapport ämnar att göra är träffsäkerheten hög medan om underlaget inte belyser forskningsfrågorna är den låg (Lind, 2014).

3.6.2 Forskningsetiska hänsynstaganden

Alla respondenter som medverkat i denna studie har informerats om forskningssyftet och har frivilligt valt att medverka i denna rapport. Av respekt till alla medverkande kommer alla respondenter hållas anonyma i denna rapport för att kunna, (1) tala så fritt och öppet som möjligt utifrån deras erfarenheter och upplevelser på Semcon, samt (2) inte utelämnas eller sättas i en dålig situation då denna rapport kommer att granskas av Semcons chefer. Person- och kontaktuppgifter som är insamlade under studien kommer endast användas till detta forskningsändamål.

3.7 Reflektion av metod

Nackdelen med sekundärdata är risken för bristfällig information. Informationen kan vara förskönad och därmed inte återspegla företaget korrekt. För att få en djupare bild valde vi att söka primärdata i form av kvalitativa intervjuer. Dock är primärdata tidskrävande då det krävs noga förberedelser för att kunna genomföra samt analysera tillvägagångssätt och resultat. Trots att primärdata anses ge en större inblick i forskningsområdet präglas kvalitativa intervjuer alltid av subjektiva uppfattningar. Som Patel och Davidsson (2011) nämner är alla samtal färgade av olika faktorer, faktorer som inte går att förhindra även om man är en skicklig intervjuare. Detta anses minska trovärdigheten för denna rapport men då vi anser att vi uppfyllt de fyra grundläggande etiska kraven (informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet) stärker detta rapportens trovärdighet.

Korrigerandet av de olika teknikerna för att relatera teori och empiri innefattar också olika risker. Förutom den tid det krävts för att gå fram och tillbaka mellan teori och empiri hävdar Patel och Davidsson (2011) att ingen forskning startar förutsättningslöst och utgör därför en risk för att forskarna omedvetet påverkar studien utefter egna erfarenheter. Detta skulle kunna innebära att vi undermedvetet styrt både intervjuerna och resultattolkningen.

Om tid och möjlighet hade funnits hade vi också i efterhand förändrat lokalisering för de intervjuer vi personligen träffade. Att intervjua Semcons medarbetare och chefer på deras huvudkontor ger inte en full möjlighet för dem att vara öppna och ärliga i deras svar, trots att vi hade tillgång till ett stängt rum.

Trots dessa risker, anser vi att all den insamlade data är tillräckligt objektiv för att kunna framföra ett relevant och rimligt resonemang i denna rapport.

4. Empiri

I detta kapitel redovisas den data som samlats in genom en empirisk undersökning. Empirin är uppdelad i två större delar som berör chefer och medarbetare separerat. I dessa två indelningar kommer samma struktur följas där vi presenterar empirin utifrån följande kategorier; ekonomiska drivkrafter, ledarskap och relationer, kommunikation och självförverkligande. För att stödja det resonemang som görs kommer citat från intervjuerna infogas löpande.

4.1 Chefer

Under den första delen av detta kapitel kommer resultatet av intervjuerna som hölls tillsammans med Semcons chefer presenteras. De svar som anses vara relevanta och intressanta för studien kommer att redogöras under de fyra områden som den senare delen av teorikapitlet är strukturerat efter.

4.1.1 Ekonomiska drivkrafter

Alla chefer var eniga om att lön är en faktor som bidrar till motivation men hur viktig de anser att den ekonomiska faktorn är för motivationen hos deras medarbetare skilde sig däremot åt. Det gick att urskilja en viss frustration hos de chefsrespondenter som påpekade att de dagligen fick lönesamtal från deras medarbetare och menade på att det är återkommande diskussioner, vilket en av respondenterna uttrycker på följande sätt ”lön är väldigt viktigt för unga konsulter och de vill ha upp den hela tiden men det är så svårt att möta dessa krav hela tiden”. Flera av respondenterna upplever att vikten av lön för de yngre konsulterna är stor då de också går in i lönediskussion direkt vid anställning. En av respondenterna uttrycker att ”det är viktigt att se sina konsulter och där är en lönehöjning ett bra incitament och verktyg för att utföra detta arbete” och menar på att motivation i grunden ligger i att se och uppmärksamma sina medarbetare och anser att ett lönesamtal eller ett lönepåslag är ett bra verktyg som bekräftar medarbetaren.

Genom att lämna frågan öppen om vad chefsrespondenterna själva trodde motiverade deras anställda nämnde ett flertal av respondenterna att det som motiverade Semcons konsulter främst låg i roliga och utmanande uppdrag, att låta dem arbeta och prestera i team samt att

man arbetar med människan i centrum som kan förändra dagens samhälle. De nämnde alltså inte lön som en drivkraft dock lyfte de fram vikten av att utveckling och att detta skulle kunna ta form av interna utbildningar. Internatutbildningar skulle kunna ses som en ekonomisk belöning då respondenterna upplyste om att antalet internutbildningar på senaste tid har minskat då det uppges vara för dyrt.

”Då beläggningsgraden är väldigt viktig för konsulterna så har kurser tidigare lagts på fritiden med då är det svårt att få människor att ställa upp. Det som skulle behövas är workshops på arbetstid för att jobba med olika delar men det är svårt att få igenom då det blir för dyrt.”

4.1.2 Ledarskap och relationer

Alla chefer var eniga om vikten av att ha en öppen dialog med sina anställda och de alla anser att de idag har en bra relation till sina konsulter. Majoriteten av respondenterna svarade att relationen till sina konsulter var en motivationsfaktor som är viktig att värna om.

’Det är viktigt att ha en kontinuerlig dialog med medarbetare för att få dem att känna sig sedda, ringa och kolla läget eller bjuda på lunch när man kommer förbi. Det är en stor del av att hålla uppe motivationen, att bli sedda, då presterar de bättre.’

För att värna om sina relationer till konsulterna bedrivs det små engagemang inom avdelningarna. Det kan vara initiativ som bedrivs av en chef som hela Semcon medverkar i eller det kan vara en gemensam lunch avdelningen har bjudit in till. Det framgår tydligt att transparens och ärlighet är viktiga komponenter när det kommer till att bygga förtroende hos medarbetarna som på sin tur bygger värdefulla relationer. ”Det är extremt viktigt att odla sina relationer med sina medarbetare för att bygga gruppen” uttrycker en respondent som menar att en bra relation till sina medarbetare inte endast gynnar dig själv som ledare utan också arbetsgruppen och företaget i helhet. Det är ett flertal respondenter som uttrycker att relationen till sina medarbetare är lätt att investera i då ett telefonsamtal, ett sms eller en lunch inte kostar mycket eller är så tidskrävande och menar på att det bli långsiktigt hållbart.

För att kunna bygga ett bra förtroende mellan chef och konsult belyser ett par av respondenterna tyngden av att investera i sina medarbetare. Genom att tidigt börja investera i en bra relation och lita på deras kompetens så växer konsulterna in i deras roll, vilket också innebär att man som chef får reda på konsultens tankesätt eller missnöjdhet i tid för att kunna hinna agera ”med en god relation till sina medarbetare får du som chef veta långt innan det är försent om något behöver förändras”.

En respondent belyste vikten av att vara lyhörd och ta in det konsultens säger, även om konsulten vill byta uppdrag och det inte går för stunden är det av stor vikt att man haft en öppen dialog om det för att kunna bekräfta medarbetaren ”ett sätt att värna om relationer är att alltid ha en öppen dialog med sina konsulter - även om de vill byta uppdrag och det i nuläget inte går”. Detta innebär också att medarbetaren får en inblick och förståelse i ärendet men bidrar också till en transparent och ärlig dialog, vilket i sin tur respondenteten uppfattar som motiverande.

4.1.3 Kommunikation

Även om alla respondenter var eniga om att kommunikation är en avgörande faktor för motivation var det få som nämnde feedback. Vi fick intrycket av intervjuerna att kommunikation i en bredare bemärkelse i form av att hålla kontakten med konsulter ute hos kunder var viktigt. Respondenterna menade också på att svårigheten att ge konsulter ute hos kund feedback för det dagliga arbetet då de sitter på separata kontor.

Av de respondenter som tyckte att feedback var en motivationsfaktor använde sig också själva av feedback för att motivera sina anställda. En respondent förklarade ”de drivs av personlig utveckling, de gillar att få beröm och feedback” och menade på att detta är en viktig motivationsfaktor för att medarbetaren ska känna både uppmärksamhet och utveckling.

Det visade sig skilja sig åt huruvida chefsrespondenterna använde feedback som ett motivationsverktyg eller inte då en annan respondent menade på att medarbetare bör vara så pass självständiga att de inte behöver feedback från andra. Istället menade denna chef på att det är viktigare för en konsult eller medarbetare att kunna ge sig själv feedback för att kunna

klappa sig själv på axeln utan att bli beroende av chefens återmatning. ”Mina lärdomsord är att ge sig sin egna feedback och förstå att man är sig själv närmas.”

Feedback var en form av den kommunikation som lyftes fram av respondenterna, en annan form som lyftes fram var kommunikationen med nya medarbetare. Samtliga respondenter var eniga att en tätare kommunikation med nyanställda är av stor vikt för att säkerställa sig om att medarbetaren trivs och mår bra på arbetsplatsen. Dock upplevde vissa respondenter att kommunikationen med nyanställda kunde bli ansträngd då de från början har efterfrågat mer ansvar, fler utmanande uppdrag och högre lön utan att egentligen ha erfarenhet sedan innan. ”Det är mycket svårare att motivera de nyanställda idag på grund av att de har en övertro på deras egna kapacitet och tror att de kan allt från start.”

4.1.4 Självförverkligande

Några av de chefer som intervjuades använde sig av treårsplaner där de tillsammans med medarbetare och konsulter planerade de tre kommande åren för att möjliggöra personlig utveckling. De respondenter som använde sig av en sådan här plan för personlig utveckling menade också på att det blir lättare att hantera frågor om exempelvis lön och feedback då man tillsammans med konsulten tagit fram en personlig utvecklingsplan. Detta menar chefsrespondenterna också är ett sätt att följa upp och se individen, vilket de anser bidrar till motivationen hos anställda.

’Treårsplaner för anställda är ett helt lysande exempel på avancemanget. Sedan behöver det inte innebära att de tar sig dit de ursprungligen vill då några får tycke för något helt annat under vägen och då får vi sätta oss tillsammans igen för att lägga om.’

Denna treårsplan som verktyg var dock inget som var känt hos alla chefsrespondenter och de som inte använde sig av detta menade istället på att utveckling inom Semcon är fullt möjlig om man visar fötterna och har tålamod. För att utvecklas inom Semcon menar chefer på att man får börja gå från första rutan till nästa och ta de enkla jobben till en början för att förstå tankesätten.

Av de intervjuade cheferna är det några som nyligen fått bredare och större ansvarsområden och menar på att de fått efterträda sin chef då de visat intresse och har utvecklat sina kunskaper för ledning. Andra nuvarande chefer började som konsulter och fick sedan utökat ansvar som också lett till att de idag blivit chef med personalansvar vilket bland annat uttrycktes på följande sätt ”get viktigaste är att säga Ja när man får chansen och tänka att det ordnar sig, för det gör det”.

Vid de genomförda intervjuerna visar alla chefsrespondenter förståelse och insyn i att konkurrensen för bland annat ingenjörer har hårdnat på marknaden. De menar på att individuell utveckling är därför en viktig komponent för de anställdas motivation och det framgår tydligt att detta är något som Semcon i helhet strävar efter att erbjuda.

4.2 Medarbetare

Under denna del av kapitlet presenteras resultatet från de intervjuer som genomfördes tillsammans med Semcons konsulter och medarbetare. Den empiri som anses vara relevant för denna studie är strukturerat efter samma fyra områden som ovan.

4.2.1 Ekonomiska drivkrafter

Av alla respondenter var det tydligt uttryckt av två personer att den ekonomiska biten var en av motivationsfaktorerna medan andra konsulter menade på att lön endast var en liten del av kakan. Vi fick uppfattningen av att lön var viktigt i den bemärkelsen att det sammankopplas till ansvar som dessa medarbetare strävade efter att utöka. Följande uttryck utger en klar kontakt mellan lön och ansvar ”lön är såklart något jag drivs av. Det är jätteviktigt att man ska ha rätt lön, inte för hög men absolut inte för låg. Med mer ansvar kommer ju högre lön.”. Kopplingen mellan lön och ansvar är något som medarbetarna uppfattade tydligt och en av respondenterna menade också på att det också bidrog till en social status där ett en högre lön leder till utökat ansvar som i sin tur leder till en högre social status mellan medarbetare och på så sätt ökar engagemanget. ”Det ska löna sig att vara engagerad, lön är det enklaste mätinstrumentet”.

En medarbetaresrespondent menade på lön var en av de två främsta anledningarna till varför Semcons konsulter slutar eller byter arbetsgivare, varav den andra anledningen var att göra med att konsultens uppdrag blir för långvarigt och ostimulerande.

”Det är jätteviktigt att vara medveten om, när folk slutar- varför slutar dom? Antingen så sitter en konsult för länge på ett tråkigt uppdrag eller så vill de ha en löneökning, vilket leder till att de går över till kunden. Hos kunden får de oftast ett större ansvar och ett lönepåslag.”

Dessa två anledningar uppfattar respondenten inte heller uppmärksammas eller tas på allvar av Semcons chefer, då ingen åtgärd i form av uppdragsplan eller ekonomiska sporrar introducerats. Även andra respondenter lyfte fram bristen i kommunikationen när det kom till byte av uppdrag, ansvar och lön. ”Det konsultcheferna gör dåligt är att de nonchalerar folks missnöje. Säger en konsult att de sitter på ett tråkigt uppdrag så måste de börja se efter ett nytt uppdrag annars kommer de att sluta.”

När vi ställde frågan om huruvida Semcon kan förbättra den ekonomiska drivkraften lyfte en av respondenterna fram två förslag som inte innebar löneökning utan en ekonomisk sporre av andra medel. Det första förslaget tolkade vi redan som existerande inom Semcon och något som medarbetaren uppfattade var väldigt motiverande. Genom tips-bonus får konsulten användning av sitt nätverk samt en större ansvarsroll då medarbetaren är den drivande faktorn i nya potentiella uppdrag. Detta anser respondenten vara engagerande då individen får en ekonomisk belöning samt en viktigare roll ”Korta belöningar är bra. Vi har till exempel tips-bonus där om man tipsar in ett uppdrag som är över en viss summa så får du pengar för det. Då får du belöning för att du tipsar in ett projekt.”

Det andra förslaget från respondentens sida har också varit ett förslag som majoriteten av alla intervjuade konsulter tog upp och som berörde vikten av interna utbildningar. Istället för ett lönepåslag anses det vara attraktivt att erbjuda interna utbildningar som ligger på arbetstid. Trots att kurser på arbetstid minskar beläggningsgraden hävdar respondenterna att det är av stor vikt att utveckla och engagera konsulterna och kan detta inte göras ekonomisk så måste man finna en annan morot. Detta tog sig tydligt uttryckt i följande citat, ”Unga människor är kortsiktiga och behöver stimulans, därför är det viktigt med kompetensutveckling inom

företaget. Internutbildningar behöver utvecklas för att konsulter skall stanna kvar på Semcon.”

Respondenterna menade också på att det både är medarbetaren själva och Semcon i helhet som tjänar på interna utbildningar. Medarbetaren får då möjligheten att utveckla sin kompetens och företaget kan på så sätt erbjuda en mer nischad eller bredare hjälp till sina kunder. Detta skapar en vinst som ger vinst för alla parter inblandade och av den anledningen borde Semcon investera i kompetensutveckling och se det som en möjlighet istället för en kostnad.

Andra medarbetare på att lön är en viktig aspekt men inte det den motivationsfaktorn om är drivande. Dessa menar istället på att trivsel, kollegor och relationen med sin chef också är aspekter av stor vikt. ”Pengar är viktigt men inte hela saken, det är viktigt att trivas på arbetet”.

4.2.2 Ledarskap och relationer

Alla respondenter är eniga om att de idag har en öppen och rak dialog med sina chefer, dock råder vissa tvetydigheter om vad som sägs och vad som görs. När det finns en sådan löskoppling mellan Semcons ord och handlingar kan det lätt leda till missförstånd och på så sätt missleda konsulter, vilket blev tydligt när vi undersökte ordet 'Semkonit' och bland annat fick följande svar:

'Jag är stolt över att jobba på Semcon men jag hade inte kallat mig för Semkonit. För att kalla sig det måste det finnas en vits med att vara Semkonit, för är det bara uthyrning av resurser finns det ingen substans i det ordet'

Samma respondent belyste också vikten med att skapa en transparent och ärlig relation där chefer och medarbetare kan prata öppet. Trots att det redan är högt i tak upplever några av respondenterna att det som presenteras av Semcon utåt även måste utföras inom företaget för att kunna undvika missförstånd. Balansen mellan skola och arbetsliv anses vara skev, då skolan oftast är en väldigt innovativ miljö där potentiella medarbetare hela tiden utvecklas att tänka ett steg längre. Arbetslivet erbjuder vissa sådana positioner men också positioner där underhåll av olika projekt ska göras vilket hämmar den innovativa andan de har med sig från

universitetet. Därför har några av respondenterna lyft fram vikten av att hålla det Semcon förmedlar utåt.

'Det som sägs måste också utföras för att undvika osämja. Jag tycker det är viktigt att ha en öppen dialog så vi får ta del av vad deras tankesätt oavsett om det kan handla om nedskärningar, arbetsuppgifter eller byte av uppdrag.'

Det går också att utläsa från intervjuerna att det råder en brist i relationen mellan chefer och nyanställda som beror på en löskoppling med vad Universitetet förmedlar utåt och arbetsmarknadens erbjuder i verkligheten. Detta påverkar relationen mellan Semcons chefer och nyexaminerade då de inte ligger på samma nivå. "Bilderna som de unga ingenjörerna har från universitetet stämmer inte överens med verkligheten. De tror att de ska få rita solglasögon men hamnar på produktvård, då blir de ledsna och byter jobb." Det råder också oklara besked enligt ett par medarbetare som menar på att den bild Semcon har illustrerat till potentiella kunder, medarbetare och andra intressenter kan ha varit förskönad. Detta leder till att tillit mellan medarbetare och chefer hos vissa anställda har minskat. Detta har bland annat tagit form i följande citat, "Semcon säger att de arbetar mot användaren men i det projekt jag sitter i nu finns det inget utrymme för det men jag hoppas att få arbeta mer mot användare i kommande projekt.'.

Resterande respondenter upplevde däremot en engagerande relation till deras chefer, som både var transparent, öppen och motiverade. Dessa respondenter upplevde också att den kontakten de hade till sina chefer var personlig där chefen investerade både tid och energi i medarbetarna. Följande citat "det är en bra stämning på Semcon och det känns bra att veta att jag kan ringa min chef direkt om det uppstår något problem jag behöver hjälp med och vi har en bra kommunikation om mina mål för framtid" visar hur en bra relation också kan tillgodose den personliga utvecklingen då en transparens och öppen relation lämnar utrymme för att prata om individuella mål. Detta menar respondenterna är motiverande då chefen vill se individerna utvecklas och nå sina mål men också då deras de upplever att deras kunskap värdesätts, "min chef sitter 'inhouse' på Semcon, Lindholmen, men vi har en bra kontakt och jag får stöd hela tiden. Det är roligt att ha en viktigroll och att äldre kollegor kommer och rådfrågar."

En av konsulterna har uppfattat att relationen mellan medarbetare och chefer är olika beroende på olika avdelningar och situationer och belyser vikten av att chefer bygger och upprättbehåller en god relation med alla sina konsulter även om de sitter ute hos kunden. Med regelbundna besök, samtal och utvecklingssamtal får man en stor inblick i hur konsulterna mår, trivs och vad de gör. Om Semcons chefer håller igång en sådan relation får de också veta vad som inte är bra i arbetslivet och kan på så sätt ta hänsyn till det. En annan respondent belyser samma sak men framhäver också att relationen hade förbättrats mellan chefer och konsulter genom att cheferna tar sig tid att hälsa på ute på arbetsplatsen. På så sätt blir medarbetarna både uppmärksammade och sedda men får också möjligheten att få en förståelse för den dagliga verksamheten konsulten befinner sig i ”Det hade varit uppskattat om chefen varit mer insatta i konsulternas uppgifter som de utför hos kund för att öka förståelsen av den dagliga verksamheten.”

Samtliga respondenter är stolta över att arbeta på Semcon och uttrycker att det till stor del beror på att Semcons produkter gör skillnad för deras slutkunder. Av alla intervjuande gick det att urskilja hur stolthet skiljde sig åt. Vissa respondenter kände tillhörighet till företaget medan andra menade på att de inte kände sig sammankopplade till företaget i helhet men var stolta över att kunna vara med och göra skillnad.

4.2.3 Kommunikation

Något alla respondenter lyfte upp i intervjuerna var vikten av feedback.

Medarbetsrespondenterna menade på att feedback är en viktig aspekt för att dels kunna veta huruvida kvalitén på arbetsuppgifterna är men också för att utvecklas personligen. Även om samtliga respondenter belyste att feedback var avgörande av olika anledningar skiljde det sig åt huruvida de fick feedback eller inte.

’Jag blir motiverad av feedback och få höra om något bra har gjorts, men min chef visar inte den förmågan vilket gör det svårt. Saknas positiv feedback så blir allt lite långsammare också än från de som får positiv feedback och jobbar snabbare.’

En av respondenterna upplevde att denna endast fick negativ feedback, vilket har lett till osäkerhet kring arbetsuppgifter och samt ett långsammare arbetstempo. Respondenten menar på att hen har önskat om mer feedback men då detta inte har tillmötesgått har respondenten istället utvecklat en osäkerhet kring arbetet. Detta har lett till att det som tillsynes ansågs vara

utvecklande nu har stagnerat, vilket har haft en inverkan på både kvalitén på arbetsuppgifter, arbetstempo och medarbetarens självkänsla.

En respondent menar också på att de chefer som vill influera till självständigt arbete och som inte ger konstruktiv feedback istället behöver lära konsulten att genomföra ett mer självständigt arbete. Interna utbildningar tas upp men har istället här en roll som både är kompetensutvecklande men som också häver den passivitet som sprids när medarbetarna inte får tillräcklig med feedback. Kurser som utmanar konsulterna att tänka nytt eller som bidrar till ny kompetens hjälper också medarbetaren att självständigt se förbättringsmöjligheter. ”Från företagets sida behöver man pusha för att gå intern utbildningarna. På så sätt kan man få personer som är på väg att bli passiva till att engagera sig igen.”

En annan form av feedback som lyfts fram av respondenterna är vikten av att se konsulternas kompetens och ta tillvara på konsultens kunskap och därmed sätta dem på uppdrag som motsvarar både individuella kunskaper och mål. Ett sätt ett flertal av respondenterna förespråkade var att ta tillvara på konsulternas kompetens är att ta hjälp av konsulten när det kommer till försäljning, inlämning av offert och liknande då konsulten oftast har en tydligare bild av hur företaget fungerar. ”Att ha en bra kontakt med sina konsulter kan också vara fördelaktigt genom att det är vi som sitter ute hos kunden som vet och förstår olika processer bäst.”

4.2.4 Självförverkligande

Det går att utläsa att den personliga utvecklingen hos Semcons konsulter är en av de viktigaste motivationsfaktorerna. Detta hävdar flera respondenter är givande för både konsulten i sig men också för företaget i sin helhet.

’Det behövs att flera konsulter får prova på flera olika uppdrag för att undvika en stagnation i arbetet och där med en stagnation i utvecklingen. Det hade varit bra att starta ett pilotprojekt för att rotera inom olika roller för att testa om effekten blir ökad motivation och kreativitet hos Semcons medarbetare’

Samma respondenter menar också på att en konsult som sitter vid ett samma uppdrag under en längre tid går en av två vägar. Ena scenariot är tristess som i sin tur stryker motivationen. Scenario två innebär att konsulten blir hemmablind och på så sätt stannar av i utvecklingen, vilket också leder till minskad motivation. Respondenterna menar på att det är av stor vikt att ständigt motivera och utveckla sina medarbetare för att förhindra passivitet.

En annan respondent belyser vikten av att arbeta i team där man tillsammans tar fram förslag och produkter att leverera till kund. Detta menar respondenten har flera positiva konsekvenser, varav en är att inbörden i 'Semkonit' blir mer legitim och har potential att svetsa samman olika divisions- och regionsdelar av Semcon. "Genom att utnyttja konsulternas kompetens och få konsulter att lära av varandra tror jag kommer öka motivationen och kreativiteten hos Semcon."

Samtliga respondenter förespråkar en intern rotation när det kommer till motivationsbris, där de både får stimulans genom att byta uppdrag men också stimulans karriärmässigt. Respondenterna menar på att karriärvägarna hos Semcon är idag inte tydliga och måste utvecklas för att kunna behålla personal.

'Karriärvägar handlar om ett helhetsperspektiv, det handlar inte om bara om att bli chef eller att bli specialist utan även om att konsulter ska ha möjlighet att byta avdelningar och uppdrag för att kompetensutveckla sin personal. Då kan man även behålla sin personal och kompetensutveckla den samt slippa rekrytera ny personal.'

5. Analys

Detta kapitel presenterar den empiriska undersökningen i förhållande till den teoretiska referensramen. Med den teoretiska ansatsen som bas kommer empirin analyseras för att utvärdera om Semcons chefers agerande är i konsistens med existerande forskning och akademisk litteratur inom motivationsteori. Kapitlet kommer att följa samma struktur som empirikapitlet dock med en gemensam analys för Semcons chefer och medarbetare tillsammans.

5.1 Ekonomiska drivkrafter

Det är möjligt att utläsa att de medarbetsrespondenter som ansåg att lön var en viktig motivationsfaktor också hade den symboliska synen på lön som Stajkovic och Luthans (2001) presenterar i sin teori. Genom att koppla lön till en social status kan därför medarbetare lätt känna sig bortkopplade från verksamheten när individen inte når upp till en viss ekonomisk belöning (Nohria, Groysberg & Lee, 2008). Detta i kombination med den teori Abrahamsson och Andersen (2000) presenterar där lön endast är en kortsiktig motivator bidrar till en negativ cirkel där lön hela tiden måste höjas för att hela tiden kunna bibehålla motivationen. Detta leder till ett moment 22 och är tillslut inte hållbart i längden, vilket innebär att medarbetare antingen slutar eller övergår till Semcons ursprungliga kund. Det innebär att de chefrespondenter som ser lön som ett hjälpmedel och verktyg för att bygga motivation och 'se' konsulter skapar denna kortsiktiga motivation, vilket har resulterat i detta moment 22. Robbins och Judge (2015) hävdar också att de ekonomiska motivationsfaktorerna är kortsiktiga då bonussystem och lön inte gör medarbetare varken tillfredsställd eller nöjd under en längre period och att detta system bör undvikas för att kunna skapa ett hållbart engagemang.

Det går också att se likheter mellan det resultat som framgick och Herzbergs teori som belyser lön som en hygienfaktor. En faktor som alltså inte är motiverande utan istället endast hejdar vantrivsel inom organisationen. Detta stärks av de medarbetsrespondenter som ansåg att lön var en viktig del men som inte var den motiverande delen. Det skulle också kunna innebära att de medarbetare som inte uppfattade den ekonomiska drivkraften som avgörande också har chefer som uppfyller samtliga hygienfaktorer och därför motiveras av andra saker. Dock är det av stor vikt att förstå att en grundpelare i Herzbergs teori är att hygienfaktorerna och

motivationsfaktorerna är oberoende av varandra. Detta skulle innebära att en slutsats som förklarar det varierade resultatet i form av att vissa chefsrespondenter uppfyller hygienfaktorerna och vissa inte, är alltså enligt Herzberg felaktig. Dock skulle en sådan slutsats kunna stärkas av Maslows teori som innebär att de grundläggande behoven måste vara uppfyllda innan individen kan uppfylla nästa. Om hygienfaktorerna då skulle appliceras i Maslows behovspyramid skulle detta innebära att de chefer som inte uppfyller hygienfaktorerna inte heller kan motivera sina medarbetare och konsulter under en längre tid då varje behov måste vara uppfyllt innan nästa behov 'frigörs'.

En annan slutsats som däremot kan stärka Herzbergs tvåfaktorsteori är att se lön som en faktor som inte motiverar Semcons medarbetare utan som endast demotiverar dem om den är för lågt satt. Detta resonemang bygger istället på de medarbetare som ansåg att lön var av stor vikt för att kunna motiveras. Trots att dessa respondenter hävdar att lön är en viktig aspekt för att kunna bli motiverad är det möjligt att tolka lön som en demotiverande kraft då endast ett fåtal respondenter lyfte fram lön som en motivationsfaktor.

Enligt Vrooms teori (1964) kan den syn några chefesrespondenter har på lön, resultera i en hög instrumentalitet för de medarbetarna som har lön som instrumentalitet, vilket också innebär en högre motivationsfaktor för dessa medarbetare. Vrooms teori skiljer sig från Herzbergs teori i den bemärkelse att Vroom tar hänsyn till människors subjektiva uppfattningar vilket innebär att värderingar och erfarenheter skapar olika motivationsfaktorer för olika människor. Utifrån detta perspektiv, vill vi påstå, att lön eller ekonomisk belöning är en balansgång som kräver att de medarbetare som innehar en hög ekonomisk instrumentalitet behöver coachas utifrån deras instrumentella förutsättningar. Dock är det möjligt att tolka Vrooms teori som att den går att anpassa till varje individ, vilket skulle innebära att alla individer har hög instrumentalitet för olika saker. Från empirin går det att utläsa att några respondenter till exempelvis har lön som instrumentalitet medan andra eftersträvar interna utbildningar. Som ett resultat av denna variation anser vi därför att det är angeläget att identifiera gemensamma instrumentaliteter för att kunna coacha så många medarbetare som möjligt utefter deras instrumentella förutsättningar.

5.2 Ledarskap och relationer

Hos Semcon går att urskilja det beteende som Nohria et al. (2008) förespråkar, nämligen en transparent och öppen relation. Alla chefsrespondenter var eniga om att relationen till sina medarbetare är av stor vikt för både resultatmässigt och medarbetarnas motivation och engagemang. Även om samtliga chefsrespondenter förespråkade en transparens relation uppfattades inte detta av alla medarbetsrespondenter. En av anledningarna till det varierade resultatet skulle kunna vara skillnaden mellan hur Semcon uppfattas utåt och hur konsulter uppfattar Semcon internt. Även om chefesrespondenterna uttryck kan tolkas som att de har en transparens relation till deras medarbetare kan det bli en kollision mellan den förväntning Semcon skapar utåt samt vad Universiteten ger för uppfattning gentemot den verklighet som Semcon erbjuder. Nohria et al. (2008) menar också på att en löskoppling mellan vad en organisation erbjuder och vad de lever upp till leder till en misskommunikation mellan chefer och medarbetare som kan bidra till en ansträngd relation som potentiellt kan sänka motivationen.

De medarbetare som upplevde en bra relation med deras chefer kan sättas i relation till McClellands teori och det tillhörighetsbehovet som presenteras. McClelland menar på att individuell livserfarenhet spelar in och relaterar därför fyra behov till arbetslivet, varav ett behov är känt som tillhörighetsbehovet. Detta behov uppfylls i form av att individer strävar efter att känna samhörighet till andra som detta tar sig uttryck i en bra relation med sina chefer som i sin tur leder till ökad motivation. Dock kan det diskuteras huruvida Semcon som helhet lyckas uppnå tillhörighetsbehovet då individer idag söker sig till ett allt bredare kollektiv (Nohria, Groysberg & Lee, 2008). Konsulter hade överlag svårt att känna sig som en 'Semkonit', vilket innebär att Semcons medarbetare inte nödvändigtvis känner en samhörighet till företaget. Dock är det av stor vikt att förtydliga att de konsulter som kände sig som en Semkonit oftast hade en väldigt nära relation med sin chef eller satt inhouse. De konsulter som satt ute hos kund kände sig oftast mer delaktig i kundens företags sammanhållning än vad de kände tillhörighet till Semcon vilket skulle kunna innebära att deras motivation istället blir påverkade av Semcons kunder snarare än Semcon själva.

5.3 Kommunikation

Från konsulternas sida var det tydligt att feedback och beröm var en av de tyngre motivationsfaktorerna. Detta stämmer överens med det Hattenhauer (2013) förespråkar, som är att feedback är en faktor som främjar intern motivation. Denna sorts motivation är därför längre hållbar och utvecklande för både medarbetare och förteget i helhet. De chefsrespondenter som använder sig av feedback har därför bättre möjlighet till att motivera sina anställda under en längre period till skillnad från de chefsrespondenter som inte använder sig av feedback. Det är tydligt att konsulterna eftersträvar fler personliga samtal, större kundansvar och feedback, vilket kan innebära att Herzbergs olika komponenter även här är användbara. Feedback är viktigt för komponenterna 'erkännande' och 'prestation' men också för 'ansvar' och 'arbetet i sig självt'. Genom att få feedback utökas ansvaret att förbättras och utvecklas vilket innebär en ökad motivation hos medarbetare. Samtidig som ett 'tråkigt uppdrag' kan komma att bli mer värdefullt för konsulten om denne får ett större ansvar genom att göra individen delaktig i kommunikationen mellan kund och Semcon.

Att utläsa av resultatet ger Semcons chefer inte tillräckligt med feedback till deras medarbetare och konsulter, vilket därför försvagar den inre motivationen. Det är också möjligt att presentera tre olika feedbacks slag medarbetsrespondenterna efterfrågar.

Den första typen av feedback är i form av fler personliga samtal där konsulter och chefer tillsammans kartlägger utvecklingspotential, förstärker svagheter och utvärderar olika delmål.

Den andra typen av feedback innebär möjligheten till interna kurser där konsulten får möjlighet bredda sin kompetens- både inom områden där konsulten redan är stark men också inom förbättringsområden.

Den tredje typen av feedback medför coaching för hur konsulten kan stärka kundrelationen eller de processer som sker mellan kund och Semcon då konsulten på plats oftast har en mer ingående bild i bolaget.

Vroom (1964) delger i sin teori den komponent han kallar för 'förväntan' och menar att den individ som inte ser samspelet mellan insats och resultat kommer att ha en låg förväntan och alltså därmed en låg motivation. Detta skulle kunna innebära att de medarbetsrespondenter som har en treårsplan eller en annan sorts karriärsplan har lättare för att se förhållandet mellan prestation och resultat vilket Vroom menar på bidrar till en högre motivation. För att då kringgå den brist i kommunikationen mellan chefer och nyexaminerade ingenjörer skulle det alltså vara möjligt att med Vrooms teori bygga en bro mellan förväntning och verklighet genom att sätta arbetsinsats i relation till resultat.

5.4 Självförverkligande

Både chefsrespondenterna och medarbetsrespondenterna ser en utveckling av kortsiktighet hos konsulter och medarbetare på Semcon. Det är också tydligt hur Semcons konsulter och chefer kommunicerar om varandra när det kommer till denna kategori. Chefrespondenterna menar på att en treårsplan, utmanande uppdrag och att ta tillvara på chansen när den kommer ger möjlighet och utrymme till personligutveckling medan medarbetsrespondenterna förespråkar något mer än så. De förespråkar istället en intern rotation där konsulter inte endast får möjlighet till att byta uppdrag utan också möjlighet till att lära av andra varandra.

Vroom (1964) belyser i sin teori hur olika individer motiveras på olika sätt och tar därmed upp begreppet valens. Då majoriteten av medarbetsrespondenterna drivs av självutveckling kommer de därför också uppfatta större ansvar och flera uppdragsmöjligheter som motiverande då dessa faktorer har en större valens för konsulterna. Medarbetsrespondenterna visar tydliga tecken på att deras valens i dagsläget är låg då efterfrågan för bland annat interna utbildningar, interna rotationer och varierande uppdrag inte fått gensvar från Semcon.

Herzberg presenterar 'växt' som en av motivationsfaktorerna som innebär att möjligheterna för att växa som både person och inom arbetet blir allt viktigare. McClellands självständighetsbehov tar också uttryck i att medarbetare inte vill bli hämmad av organisationen utan vill utvecklas, arbeta självständigt och utmanas. Något som medarbetsrespondenterna också uppvisar är av stor vikt vid när de söker allt mer utmanande

uppdrag och möjligheter till utveckling. Finns det då inte utrymme för att låta kompetens växa sänks motivationen hos medarbetare och konsulter.

Kommande generation kommer vara ännu mer inriktade på hastighet och självutveckling, vilket innebär att det är av stor vikt att företag redan nu börjar anpassa sig till detta för att kunna skapa och bibehålla motivationen hos anställda (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). Något som också har uppmärksammats av Semcons chefer som märker av denna förändring hos nyanställda konsulter. Med teknikutveckling och globalisering har samhället förändrat drastiskt, vilket innebär att förutsättningarna ser annorlunda ut idag jämfört med vad det gjorde i mitten av 60-talet då Maslows, McClellands, Herzbergs och Vrooms teorier tog form. Maslows teori betraktade exempelvis självförverkligande i samband med det samhälle som var aktuellt då. Maslows teori i koppling till dagens samhälle kan innebära komplikationer då människans fysiska och sociala behov ständigt utvecklas av globaliseringen- vilket skulle kunna innebära att allt fler människor kommer att sträva mot självförverkligande.

Självförverkligande som motivationsfaktor är något som alla presenterade teorier i denna rapport har gemensamt och kan därför ses som den viktigaste förutsättningen för intern, långvarig och hållbar motivation.

6. Slutsats

I detta kapitel presenteras de slutsatser vi kommit fram till samt en återkoppling till studiens syfte görs för att granska huruvida frågeställningarna har blivit besvarade. I kapitlet diskuteras också förslag på vidare forskning samt strategier för Semcon att implementera. Löpande kommer också teoretiska och empiriska implikationer som upptäckes under studien presenteras.

6.1 Återkoppling till syfte

Då studiens syfte var att utveckla både teoretisk och empirisk kunskap angående huruvida Semcons chefer driver och implementerar motivation hos deras medarbetare, är det enligt vår uppfattning att vi lyckats utveckla dessa kunskaper. Genom att intervjua totalt tolv av Semcons medarbetare och chefer har vi fått en djupare förståelse för motivation inom en organisation och en bredare bild av vad som kan ligga till grund för motivation hos Semcons medarbetare. Genom att undersöka dynamiken mellan chefer och medarbetare var det möjligt att identifiera hur Semcons chefer motiverar sina anställda och om detta gav verkan. Detta gör det möjligt att sätta det resultat vi kom fram till i relation med den teoretiska referensramen för att utvärdera, jämföra samt analysera huruvida Semcons chefers handlingar är i konsistens med existerande litteratur. Detta visade sig under arbetets gång även leda till kunskap om i vilken utsträckning den teoretiska referensramen kan knytas an till dagens snabbutvecklande samhälle, samt hur relevanta teorierna faktiskt är. Denna nya insikt kommer också att diskuteras i detta kapitel.

6.2 Svar på frågeställning

Nedan besvarar vi de frågeställningar som formulerades tidigare i kapitlet. Med den teoretiska ansatsen som bas kommer frågeställningarna besvaras utifrån empiri- och analyskapitlet.

6.2.1 Hur driver och implementerar Semcons chefer motivation hos deras medarbetare och konsulter?

Samtliga chefer var eniga när det kom till komplexiteten gällande motivationsfaktorer och argumenterade därför att motivation är individuellt. Det går att utläsa att Semcons chefer

generellt värdesätter relationen med deras konsulter och ser också detta som en möjlighet till att driva och implementera motivation genom att investera tid i relationerna. Samtliga chefer var också eniga om att personlig utveckling är en stark motivator. Dock skiljde uppfattningarna om vad som driver personligutveckling åt.

Ett par chefsrespondenter förespråkade att lön var en drivande motivator för deras medarbetare, då det är en 'lätt' mätstock för medarbetare att mäta sin personliga utveckling. Detta har resulterat i att lön har blivit ett verktyg för att bekräfta konsulter, vilket i sin tur har ökat motivation och engagemang.

Det råder delade meningar angående feedback som ett verktyg för motivation. Majoriteten av chefsrespondenterna menade på att feedback var en viktig motivationsfaktor för att kunna utveckla sina medarbetare i olika situationer och sammanhang. Medan andra chefsrespondenter inte förespråkade feedback utan istället ansåg att personlig utveckling låg i att lära sig att ge sig själv feedback.

Interna kurser anser majoriteten av chefsrespondenterna också vara en motivationsfaktor men att denna inte appliceras på grund av budgetutrymmet. Andra respondenter menade på att interna utbildningar inte är en tillräcklig stark motivator då medarbetare inte kan tänka sig att gå kurser som ligger utanför arbetstimmarna. Även om vissa respondenter anser att detta är en motivationsfaktor kommer denna komponent inte att vara inkluderad i modellen nedan då Semcons chefer av, anledningarna ovan, inte erbjuder eller erbjuder intern utbildning nära i tid.

Två chefer använder en treårsplan som motivator då de tillsammans med sin konsult lägger upp en plan för kommande tre år som bland annat inkluderar utmaningar för individen.

Figur 4 illustrerar hur Semcons chefer driver och implementerar motivation hos sina konsulter. Modellen påvisar också att samspelet mellan konsulter och chefer går om varandra, då chefsrespondenterna uppfattade vänster spalten som medarbetarnas motivationsfaktorer medan medarbetarna själva blev motiverade av de komponenter som framställs i den högra spalten.

*Hur Semcons chefer driver och
implementerar motivation*

- Skapa relationer med deras medarbetare
- Personligutveckling
 - Lön
 - Feedback
 - Utmanande uppdrag
- 3 årsplan

*Hur Semcons medarbetare blir
motiverade*

- En god relation till chef
- Personlig utveckling
 - Ekonomiska drivkrafter
 - lön
 - betald semester
 - tips-bonus
 - Feedback
 - Personliga samtal
 - Interna utbildningar
 - Coachning och kundansvar
 - Utmanande uppdrag
 - Intern rotation
- 3 årsplan
 - Kortsiktighet
 - Snabb utveckling

Figur 4. Motivationsfaktorer

6.2.2 Är Semcons chefers handlingar i enighet med existerande forskning och litteratur?

Genom att se till det respondenterna tog upp som viktiga aspekter tillhörande motivation återfinns dessa aspekter i bland annat Herzbergs teori. Deras generella svar behandlar både hygienfaktorerna och motivationsfaktorerna som Herzberg belyser. Det tycks finnas ett mönster där de konsulter som är nöjda med sin lön också har andra motivationsfaktorer vilket skulle kunna innebära att hygienfaktorerna och motivationsfaktorerna är beroende av varandra. Herzberg hävdar dock att dessa två faktorerna istället är oberoende av varandra och att en individ kan känna sig motiverad trots att lönen inte är tillfredställande.

Detta skulle kunna innebära att Herzbergs teori inte i full utsträckning är applicerbar inom alla verksamheter och organisationer, vilket betyder att Semcons chefers handlingar till viss del är i enighet med Herzbergs teori. Ur detta perspektivet hade Herzbergs teori i vår uppfattning visat sig ofullständig. Ett annat perspektiv skulle också kunna innebära lön inte kan motivera Semcons anställda men är en faktor som kan demotivera om lönen är för låg. Det skulle då kunna vara möjligt att dessa medarbetare egentligen blir motiverade av andra faktorer men att vantrivsel, som Herzberg menar skapas vid uteblivna hygienfaktorer, tar över och ger därför ett större avtryck än uteblivna motivationsfaktorer.

Skulle ovanstående påstående visa sig vara korrekt, att hos hygienfaktorerna och motivationsfaktorerna Semcon är beroende av varandra får Maslows teori en relevant indata i denna fråga. Detta skulle innebära att konsulterna endast påvisar andra motivationsfaktorer då behoven i underliggande steg är uppfyllda. Även om Semcons chefer inte behandlar alla delar på Maslows behovstrappa så behandlar dem fyra av fem behov i olika utsträckning (säkerhetsbehovet, det sociala behovet, uppskattningsbehovet och behovet av självförverkligande). Dock behandlas inte dessa behov i ordning hos Semcon, vilket Maslow hävdade att man behövde då ett behov endast avlöser ett tidigare tillfredsställt behov. Detta skulle också kunna innebära att Maslows behovspyramid inte är aktualiserad då samhällets utveckling har ökat i hastighet och expanderat, vilket innebär att större delar av världen täcker de grundläggande behoven och på så sätt ger möjlighet till andra behov som inte Maslows behovspyramid täcker. I dagens samhälle blir därför Maslows teori till viss del irrelevant då de fysiologiska behoven är uppfyllda.

Det finns även likheter i chefrespondenternas handlingar kopplat till både McClellands teori och Vrooms teori. Både McClelland och Vroom tar större hänsyn till personlig erfarenhet och individualism, vilket chefsrespondenterna menade var av stor vikt.

Enligt vår uppfattning ligger Semcons handlingar i enighet med både McClellands teori och Vrooms teori då Semcons chefer berör alla de behov och komponenter som krävs för att skapa, öka samt bibehålla motivation. Dock berör Semcons chefer dessa komponenter i olika grad vilket också kan förklara det varierade resultatet.

Att utläsa av detta innebär det att de teorier som tar större hänsyn till yttrefaktorer, personliga värderingar och eventuellt globaliseringen är mer relevanta än de som inte gör det. Detta innebär att Semcons chefers agerande till viss del är i konsistens med rådande litteratur men

att den litteratur som denna studie belyser inte i fullutsträckning kan appliceras för dagens organisationssamhälle.

6.2.3 Är Semcons medarbetare och konsulter motiverade till den dagliga verksamheten?

Från den empiriska undersökningen är det möjligt att dra slutsatsen att Semcons medarbetare generellt är motiverade till den dagliga verksamheten. Vi har kommit fram till att Semcons egna indexundersökning som påvisade att ledare fick betyget 5,0 är rimlig då Semcons medarbetare idag visar på en god relation med deras ledare som i sin tur genererar motivation. Dock är vi också eniga om att Semcons konsulter kan bli ännu mer motiverade än vad de är idag. Då figur 4 belyser de motivationsfaktorerna som täcks av Semcons chefer idag kontra vad som motiverar Semcons medarbetare är det möjligt att konstatera att det finns möjligheter till att förbättra motivationen och engagemanget hos Semcons medarbetare och konsulter. Baserat på resultatet är det också möjligt att dra slutsatsen att Semcons medarbetare är stolta att vara en del av ett företag som nischar sig mot människan och på så sätt hjälper andra, vilket är en bra förutsättning för att kunna stärka motivationen och engagemanget hos konsulterna. En stärkt motivation skulle också potentiellt, i vår mening, också kunna leda till en starkare kultur och därmed en närmre samhörighet med företaget.

6.3 Vidare rekommendationer

Följande avsnitt kommer behandla vidare rekommendationer för både Semcon och för potentiella framtida studier om motivation.

6.3.1 Rekommendationer för Semcon

Baserat på resultatet och analysen denna rapport behandlar är det rekommenderat att Semcon tar fram en plan för att stärka motivationen hos medarbetarna. Denna plan skulle kunna ta form från Herzbergs komponenter för att kunna undersöka djupare huruvida hygien- och motivationsfaktorerna uppfylls eller inte. Ett annat alternativ till ökad motivation skulle vara att se över figur 4 för att sedan utforma en plan där konsulternas motivationsfaktorer testas för att se om dessa bidrar till en ökad motivation eller inte.

Den teori vi fått mest fattning för är Vrooms teori som också tar hänsyn till personliga värderingar och kan på så sätt korregieras utefter olika sorters konsulter för att öka

motivationen. Vi vill särskilt belysa Vrooms ena komponent som är instrumentalitet och råda Semcon att identifiera gemensamma instrumentaliteter för att kunna coacha medarbetare utefter deras instrumentella förutsättningar. I denna studie framgår det främst två instrumentaliteter som är lön och interna utbildningar. Genom att identifiera fler gemensamma komponenter kan motivationen höjas överlag utan att nödvändigtvis bidra till det nuvarande moment 22 som skapas när endast lön ses som ett verktyg för motivation. Valens är också ett av Vrooms begrepp vi vill upplysa då identifiering av gemensamma drivkrafter även här kommer bidra till en generellt ökad motivation. Detta rekommenderas också att genomföras då vi anser att detta kan leda till längre snitt anställningstid.

Det är också rekommenderat att Semcon vidare studerar omvärlden för att kunna kartlägga trender och utvecklingsriktningar som sker i samhället. De tre insikterna Schmidt och Rosenberg (2015) presenterade är därför också av största vikt att ta med sig för att kunna utveckla en förståelse vad potentiella medarbetare och andra intressenter drivs av.

- Den första insikten:* Individer är i dagsläget mer välinformerade än någonsin och väljer tjänster, produkter eller arbeten utefter egna behov.
- Den andra insikten:* Kostnaden för att experimentera och misslyckas är låg, vilket innebär att individer inte längre är bunden till en arbetsplats.
- Den tredje insikten:* Nyckeln till framgång är hastighet.

Dessa insikter ger inte endast en förståelse för var individer och organisationer strävar efter utan de ger också en inblick i hur framtiden kommer att se ut.

6.3.2 Rekommendationer för vidare forskning

Denna studie har bidragit till en bredare kunskap inom ämnet motivation men har den har också bidragit till en nyfikenhet till hur applicerbara de mest grundläggande motivationsteorierna är i dagenssamhälle. Då omvärlden har förändrats radikalt sedan exempelvis Maslows och Herzbergs teorier skapades har också förutsättningar, yttre faktorer och människan i sig förändrats. Det rekommenderas därför att forska vidare om huruvida dessa teorier egentligen ställer sig till dagens organisationssamhälle för att se om de mest fundamentala teorierna fortfarande kan visa sig vara aktuella eller om nya teorier börjar ta form som är anpassad och mer lämpad för framtidens verksamheter.

Referenslista

- Abrahamsson, B., & Andersen, J. (2000). Organisation : Att beskriva och förstå organisationer (3., [utök.] uppl. ed.). Malmö: Liber ekonomi.
- Abrahamsson, B., & Andersen, J. (2005). Organisation : Att beskriva och förstå organisationer (3., [utök.] uppl. ed.). Malmö: Liber ekonomi.
- Brockhaus, R. (1980). Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509.
- Farikah. (2017). The Effectiveness of Jurisprudential Inquiry Learning Model in Developing the Students' Competence in Writing Analytical Exposition Texts. *Theory and Practice in Language Studies*, 7(11), 990-995.
- Foucault, M., & Bjurström, C. (2017). Övervakning och straff : Fängelsets födelse (Femte översedda och ombrutna upplagan ed., Arkiv moderna klassiker). Lund: Arkiv förlag.
- Fuller, R. (2014). A Primer on Measuring Employee Engagement. *Harvard Business Review*. Tillgänglig: <https://hbr.org/2014/11/a-primer-on-measuring-employee-engagement>
- Gray, C. (1988). Perceptions of business problems as key indicators of entrepreneurial success. IAREP Colloquium. Belgien
- Hattenhauer, K. (2013). Ledarbeteenden som ökar motivationen. *Motivation*. Hämtar 2018-05-20, från <https://www.motivation.se/innehall/ledarbeteenden-som-okar-motivationen/>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). *The motivation to work*. New Brunswick, N.J.: Transaction.
- Lai, E.R. (2011) *Motivation: A Literature Review*. Pearson Research Report.
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning* (1. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Lundholm, J. (2014, 13 juni). Det här ägnar du livets alla dagar åt. Expressen. Hämtad 2018-05-18, från <https://www.expressen.se/halsoliv/kolla-in-det-har-agnar-du-alla-livets-dagar-at/>

Maehr, M. (1974). Culture and achievement motivation. *American Psychologist*, 29, 887-896.

Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370.

Nationalencyklopedin. (2018). Hämtad 2018-05-15, från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/motivation>

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee Motivation. *Harvard Business Review*, 86(7,8), 786-84.

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4., [uppdaterade] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Porter Lyman W, Bigley Gregory A and Steers Richard M (2003): *Motivation and Work Behavior*, New York, McGraw-Hill Companies

Pratap, A. (2016, 26 oktober). The distinction between content and process theories of motivation. Hämtad 2018-05-31 från <https://www.cheshnotes.com/2016/10/content-process-theories/>

Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Organizational behavior* (16.th ed.). Essex: Pearson Education.

Russell, D. (2014, 18 december). Knowledge Doubling every 12 Months, Soon to be Every 12 Hours. LinkedIn. Hämtad 2018-05-16 från <https://www.linkedin.com/pulse/knowledge-doubling-every-12-david-russell/>

Schmidt, E. & Rosenberg, J. (2015) *Google från insidan*. Sundbyberg: Pagina.

Semcon. (2017). Årsredovisning 2017.

Stajkovic, Alexander D., & Luthans, Fred. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 580-590.

Steers, Mowday, & Shapiro. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Bilaga 1. Intervjuguide till samtliga respondenter

Introduktion

- Presentation av oss och projektet
- Informera om anonymitet (alla intervjuande kommer att vara anonyma)
- Förfrågan om inspelning är okej

Frågor

Om intervjupersonen

- Berätta lite om dig själv? Vad har du för mål och värderingar?
- Hur lång period har du varit på din nuvarande arbetsplats?
- Från vilken arbetsmiljö kom du ifrån innan din nuvarande arbetsplats? Behandlar du samma område eller har liknande arbetsuppgifter?
- Hur kom du till den chefsposition du har idag?

Om drivkrafter / lojalitet

- Vilket ansvar känner du inför ditt arbete?
- Vad får dig att stanna kvar en timma extra på jobbet?
- Hur tar du tag i olika situationer på jobbet?
- Vad gör dig nöjd med din arbetsdag?
- Under hur lång period ser du dig vara kvar hos Semcon?
- Vad är Semcons ledord?

Om stolthet/ motivation

- Vad tycker du är kul/inte kul?
- Vad är du bra på/inte bra på?
- Vad är du intresserad av?
- Vad fungerar här på Semcon/vad fungerar inte?
- Om du kommer hit en regnig och kall tisdag, vad känner du att du går igång på?
- Känner du dig motiverad till jobbet?
- Vad tror du motiverar dina medarbetare?
- Hur motiverar du din omgivning/medarbetare?
- Finns det utrymme för egna initiativ?
- Vad motiverar dig?
- Vad gör dig stolt? Känner du dig stolt över att arbeta på Semcon?

Avslutning

- Sammanställ intervjun till intervjuperson.
- Förfrågan om kontaktuppgifter för eventuell uppföljning.