



Örebro Universitet
Handelshögskolan
Kandidatuppsats Företagsekonomi, 15 högskolepoäng
Handledare: Kristina Sutter Beime
Examinator: Conny Johanson
VT-18
Examinations datum: 2018-05-31

Anställdas motivation inom tillverkningsindustrin

En kvalitativ fallstudie med utgångspunkt i förväntansteorin

Charbel Halef 951219
Valensia Abrahamsson 960922

Abstract

It is important to have motivated employees so they can perform in their work tasks. How employees get motivated are studied in several different industries based on the expectancy theory, but an industry that has yet not been studied is the manufacturing industry. The purpose of this study is to analyze how employees in the manufacturing industry are motivated at an individual level, based on the expectancy theory.

In order to answer the question and purpose of this study, we used a qualitative method. Based on this method selection, we then chose to do ten semistructured interviews on employees who have worked in this industry for at least two years.

For the multiplication to lead to a positive result, that is, a positive motivation, for this to occur the three relations that are based on expectancy theory must be positive because it is not possible to multiply something by zero. In the manufacturing industry, we can see a partly high expectancy among employees, which suggests that the first relationship is positive. The instrumentality of the employees in the manufacturing industry is also positive, which means that two of the three relationships have been achieved. The third and last relation, valence, has partly shown a positive result which means that the employees support the starting point of the theory. In summary, employees in the manufacturing sector are motivated, but in some cases, to a lesser extent, because the insufficient in the relations expectancy and valence. This result is confirmed by the expectancy theory by multiplying expectancy, instrumentality and the valence with each other which result in motivation.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
1.1 Problemdiskussion.....	5
1.2 Syfte.....	7
1.3 Forskningsfråga.....	7
2. Teori.....	7
2.1 Förväntansteorin av Vroom 1964.....	7
2.1.1 Insats-Resultat (Förväntan).....	8
2.1.2 Resultat-Belöning (Instrumentalitet).....	9
2.1.3 Belöning-Personliga mål (Valens).....	9
2.2 Förväntansteorin utvecklad av Porter & Lawler 1968.....	10
2.2.1 Önskingar & Behov.....	10
2.2.2 Inre & yttre Belöningar.....	11
2.3 Kritik.....	11
3. Metod.....	12
3.1 Val av ansats/metod.....	12
3.2 Urval.....	13
3.3 Litteratursökning.....	14
3.4 Primärdata.....	15
3.4.1 Operationalisering.....	16
3.5 Etiskt förhållningssätt.....	18
3.6 Trovärdighet.....	19
3.7 Bearbetning av insamlade data.....	21
3.8 Metodkritik.....	21
4. Empiri/Analys.....	22
4.1 Förväntan.....	22
4.2 Instrumentalitet.....	25
4.3 Valens.....	28
4.4 Motivation.....	32
5. Slutsats.....	33
6. Diskussion.....	35
6.1 Vidare forskning.....	36
7. Källförteckning.....	37

1. Inledning

Inledningen introduceras med en bakgrund till studiens ämnesområde. Därefter presenteras en problemdiskussion som leder till studiens syfte samt frågeställning.

Motivation är ett psykologiskt kännetecken som ger individen drivkraft till att genomföra målinriktade handlingar. Det är en viktig faktor för att skapa en hög arbetsmoral bland anställda samt för att motverka ett möjligt utfall av negativ produktivitet inom organisationer (Chiang, Jang, Canter & Prince 2008).

Det den anställde motiveras av ser enligt Herzberg annorlunda ut från individ till individ då motivation är personlig (Eriksson-Zetterqvist et al 2015). Även Vroom (1964) betonar att motivation är något som förekommer individuellt hos individen när den strävar efter ett mål. Enligt Bradley E. Wright (2007) förväntar sig individen belönas för sina ansträngningar för att bli motiverad. Vroom (1964) hävdar däremot att motivationsprocessen handlar om mer än bara en belöning hos individen, det är individens förväntan att uppnå ett önskat utfall utifrån sin arbetsprestation, det vill säga ett resultat.

Motivation stärks ytterligare om individen besitter på kunskap om att belöning utdelas vid god prestation. Hur stor sannolikheten att en belöning kommer delas ut är viktig för individen vid beslutet om prestationen är gynnsam för individen eller inte (Vroom 1964).

För att de anställda ska överväga att arbeta hårdare vill de ha någon form av belöning i utbyte. Något som kan påverka den anställdes beteende och därmed motivation är belöningar som ska tillfredsställa dennes önskningar och behov (Nelson, Cooper & Jackson 1995).

Staw (1977) menar att vid utdelning av en viss belöning kommer individen att värdera belöningen utifrån sina egna preferenser samt gentemot prestationen i arbetet som individen bidragit med. Detta kan påverka individens motivation beroende på om belöningen värderas till det positiva eller negativa. En förändring i arbetsmiljön kan användas som en typ av belöning för att skapa en positiv verkan på de anställdas motivation (House 1971). Denna förändring kan vara i form utav bekväma kontorsstolar och gratis lunch (Porter, C 2012). Även bonus och lön kan klassas som fysiska ändringar hos de anställda (Kuvaas 2006).

En teori som behandlar olika faktorer kring motivation är förväntansteorin skriven av Victor Vroom (1964). Förväntansteorin är välkänd inom motivationsstudier och används i stor utsträckning inom dagens forskning kring ämnet motivation (Rasch & Tosi 1992) & (Tien, 2000). Anledning till varför förväntansteorin är välkänd och appliceras i många studier är för att teorin förklarar ämnet motivation och dess inverkan på individens val, beteende och prestation (Murray & Frazier 1986).

Studier som undersökt motivation hos anställda i organisationer har avgränsat undersökningen till en enskild bransch. Ett exempel på en bransch som har studerats med hjälp utav förväntansteorin är revisionsbranschen där studien applicerar förväntansteorin i undersökningen (Ferris R, K 1977). Även hotellbranschen har studerats med ett syfte att finna de faktorer ur Vrooms förväntansteori som motiverar anställda till att prestera bättre i arbetsplatsen (Chiang et al, 2008). Resultatet visade att både inre belöningar (måluppfyllelse, uppskattning) och yttre belöningar (lön, bonus) påverkar de anställdas värderingar och motivation till att prestera i sina arbetsuppgifter, men att inre belöningar värderades högre (Chiang et al, 2008).

En studie genomförd av Baciú (2017) undersökte motivationen hos de anställda inom den offentliga sektorn. Studien har som syfte att undersöka hur de anställdas förväntan att en grad av prestation ska leda till ett personligt önskat utfall, sannolikheten att detta resulterar i ett önskat utfall som leder till en belöning, samt den personliga värderingen på belöningen. Detta har gjorts utifrån förväntansteorin där resultatet har visat att medarbetarna motiveras av arbetsstabilitet och möjlighet till beslutsfattande i sina arbetsuppgifter (Baciú 2017).

Inom IT-branschen har det gjorts en studie där man utvecklat en empiriskt baserad modell för att undersöka faktorer som påverkar motivationen hos de anställda. Resultatet visade att individuell förmåga samt möjlighet till utveckling påverkade motivationen starkast (Rasch R-H 1992).

1.1 Problemdiskussion

Fenomenet motivation har studerats, som visas ovan i inledningskapitlet, i stor utsträckning inom olika arbetsområden. Resultaten som har presenterats i ovan nämnda studier inom olika branscher har visat skillnader i respektive bransch på vilka faktorer som påverkar de anställdas motivation. Detta innebär att resultaten enbart är väsentliga för de specifika branscherna som studerats. Anledningen till detta är de skillnader i arbetsuppgifter och arbetsmiljö som skiljer sig för att kunna göra det möjligt att generalisera ett resultat för samtliga branscher (Wright 2003).

Denna studie har genomförts med utgångspunkt på individnivå inom tillverkningsbranschen då det är ett område som inte studerats tidigare utifrån förväntansteorin, samt för att det skiljer sig i arbetsuppgifter och miljö från de tidigare nämnda branscherna. Tillverkningsindustrin är en bransch där ledare har svårt att motivera sina anställda för att vilja arbeta för samma arbetsgivare under en längre period (Svd 2017). Konkurrensnivå mellan tillverkningsföretag är hög på grund av personalbristen och svårighetsgraden av att finna rätt kompetens inom branschen, vilket bidrar till att organisationerna hindras från att växa (Svd 2017; Westerlund 2017). Detta bidrar till en hög personalomsättning inom dessa organisationer och leder till en mindre personlig miljö på arbetsplatsen, då relationer mellan arbetsgivare och anställda bildas under en längre period (Koivisto & Rice 2016). Denna studie önskar bidra med ett resultat som kan hjälpa arbetsledare att motivera sina anställda för att minska personalomsättningen samt behålla kompetenta medarbetare inom organisationen.

Tillverkningsindustrin innefattas av arbetsplatser där man utsätter sin kropp för tunga lyft och användning av farliga maskiner i sitt vardagliga arbete (Månsson 2012). Medarbetarnas motivation har en viktig påverkan i arbetet mot de mål som sätts upp av en organisation. Detta innebär att det är ett intressant ämne att studera, inte enbart för forskare utan även för ledare och anställda inom tillverkningsindustrin (Eriksson-Zetterquist et al., 2015).

Skaderisker och dålig psykosocial miljö är faktorer som bidrar till den höga personalomsättningen. De risker, som tidigare nämnts, tunga lyft, risk för fall, risk för påkörning av tjänstefordon samt användning av farliga maskiner (Månsson 2012). Den negativa psykosociala arbetsmiljön uppkommer dels av dessa fysiska risker, men även tidspress (Josefsson & Berggren, 2013).

Faktum är att forskning som behandlar denna fråga har producerat varierande och ofta inkonsekventa resultat från de branscher som studerats då resultaten bland annat var makt, inre belöningar och personlig utveckling som värderats högt. Detta innebär att studierna inte kan appliceras generellt för flera olika branscher. Detta är en källa till frustration för chefer som vill skapa motivation bland anställda. En bieffekt av dessa inkonsekventa resultat är att vissa chefer har börjat ifrågasätta användbarheten av motivationsforskningen (Wright 2003). Därför ställs forskningsfrågan där resultatet ska vara konsekvent för tillverkningsbranschen.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att analysera hur de anställda inom tillverkningsbranschen motiveras utifrån förväntansteorin. Syftet är att finna ett generaliserat resultat på individnivå som kan appliceras och tillämpas på organisationer inom tillverkningsbranschen.

1.3 Forskningsfråga

Hur motiveras anställda inom tillverkningsbranschen?

2. Teori

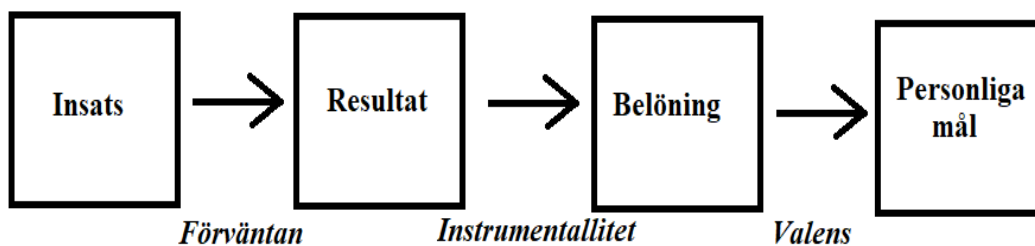
I detta kapitel framställs teorin som ligger till grund för studien. Kapitlet inleds med den ursprungliga förväntansteorin skriven av Vroom 1964, följt av den utvecklade versionen av förväntansteorin skriven av Porter & Lawler 1968.

2.1 Förväntansteorin av Vroom 1964

Förväntansteorin, skriven av Victor Vroom år 1964, har sin grund från de antika grekiska principerna om hedonism. Teorin ger en omfattande bild kring elementen som skapar motivation hos en individ genom att visa samspelet mellan omgivning, situation och individ (Abrahamsson & Andersen 2005). Förväntansteorin är en välkänd motivationsteori som stöds av tidigare empiri (Tien, 2000) & (Vansteenkiste, Lens, Witte & Feather 2005). Teorin bygger på att individens beteende riktas mot tillfredsställning genom att individen väljer alternativa handlingar för att maximera den personliga tillfredsställelsen (Chen & Lou 2002).

$$\text{Motivation} = \text{förväntan} \times \text{instrumentalitet} \times \text{valens}$$

Vroom föreslog tre relationer i sin teori: *Förväntan*, *Instrumentalitet* och *Valens*. Dessa tre relationer visar sambandet mellan varandra för att skapa motivation genom att multipliceras. Detta innebär att vardera relationen i teorin bör vara positiv för att multiplikationen ska generera motivation hos den enskilde individen. Vid negativ relation kommer multiplikationen uppvisa ett negativt resultat i individens motivation. Det Vroom antyder är att det inte får brista i någon av dessa relationer då de är beroende utav varandra (Jacobsen & Thornsvik 2008).



Figur 1, Vrooms Expectancy Theory. Organisational behavior 2001

Vroom förklarar begreppet motivation på följande vis; ”... *en process som styr de beslut och val som människor tar mellan olika former av frivilliga aktiviteter*” (Vroom 1964).

Bedömningen att sannolikheten för prestationen kommer leda till förväntat resultat (förväntan), resultatet leder till en belöning (*Instrumental*) och hur mycket individen värdesätter belöningen utifrån sina personliga mål (*Valens*) (*Behling, Schriesheim & Tolliver 1975*).

Med hjälp av teorin skapas en förståelse för de individuella målen och kopplingarna mellan arbetsinsats, prestation, belöning och individuella mål (Memary & Wong 2009).

Enligt Vroom är det tre relationer i teorin som fokus ligger på.

2.1.1 Insats-Resultat (Förväntan): *Den sannolikhet individen anser att en extra prestation kommer leda till ett önskat utfall.*

Insatsen handlar om att den enskilde individen genomför en maximal ansträngning i sitt arbete vilket innebär att individen anstränger sig mer än förväntat. För att individen ska vara motiverad till att genomföra extra ansträngning kommer denne vilja ha ett förväntat utfall på prestationen, det vill säga ett personligt mål i resultat utifrån arbetet (Vroom 1964).

Om fallet är att denna prestation inte förväntas nå det önskade utfallet i resultatet kommer individen inte motiveras till att genomföra ansträngningen. Problemet ligger då i att organisationen inte har ett prestationsvärderingssystem, vilket leder till att de anställda saknar förväntningar av prestationsresultat från deras arbete (Abrahamsson & Andersen 2005).

2.1.2 Resultat-Belöning (Instrumentalitet): *Sannolikheten att en viss prestation leder till en belöning.*

Instrumentalitet handlar om förhållandet mellan prestation och belöning (Vroom 1964). Det förklarar sannolikheten om individens resultat av prestation kommer resultera i en belöning. Detta förhållande mellan resultat och belöning förklarar att individen inte kommer nöja sig med ett resultat i önskat utfall, utan strävar även efter en belöning. Om individen anser att sannolikheten att få en belöning för ett positivt resultat är liten kommer denne göra valet att inte prestera mer än vad som krävs i sitt arbete (Nilsson 2000).

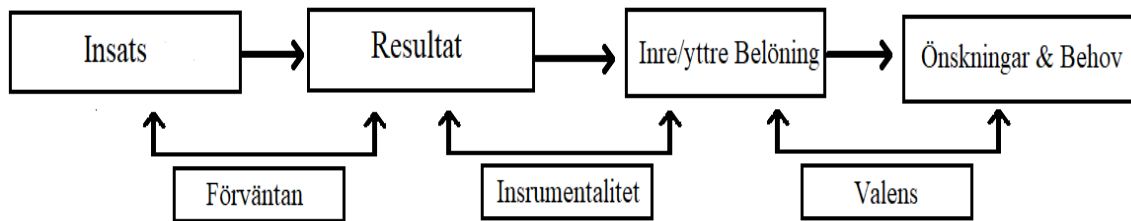
2.1.3 Belöning-Personliga mål (Valens): *I den utsträckning som organisationens belöningar tillfredsställer individens personliga mål och därmed attraherar den anställda.*

Valens handlar om värdering och står för den sista relationen i motivationskedjan. Den visar förhållandet om man som anställd blir belönad och hur man då värdesätter belöningen utifrån de individuella preferenser och värderingar från de olika typer av belöningssystem som finns inom organisationen (Nelson, Cooper & Jackson 1995). Skulle den anställda inte attraheras av belöningen som erbjuds av organisationen finns det med stor sannolikhet att det, även i detta förhållande, bryter kedjan som skapar prestation och därmed motivation (Jacobsen & Thornsvik 2008).

Förväntansteorin hjälper även till att förklara och förstå varför anställda inte är motiverade i sina arbetsuppgifter och endast gör det som precis avser den anställdes arbetsuppgifter, det vill säga varken mer eller mindre än vad som krävs i dennes arbetsroll (Robbins 2001). Teorin handlar ingående om hur individens tro att en insats i arbetet ska resultera i en belöning som värdesätts positivt av individen (Abrahamsson & Andersen 2005).

Vroom har fått en hel del kritik gällande sin teori enligt Van Erde & Thierry (1996) och modell då forskare har ansett att den saknar vissa viktiga element och därmed varit för simpel då den saknar viktiga motivationsfaktorer (Reinhardt & Wahba 1975). Två av dessa forskare var Porter och Lawler som tillsammans använde sig av Vrooms förväntansteori för att utveckla och skapa en utvecklad version av teorin genom att behandla fler faktorer än den ursprungliga modellen av Vroom (Lawler & Suttle 1973).

2.2 Förväntansteori utvecklad av Porter & Lawler 1968



Figur 2. Förväntansteori. Porter & Lawler (1968).

Figur två är den vidareutvecklade modellen av förväntansteorin gjord av Porter & Lawler (1968). Modellen behandlar individens insats och resultat samt förhållandet mellan dessa som förklarats i det tidigare avsnittet (Förväntan). Därefter behandlas resultat och belöning samt förhållandet mellan dessa (Instrumentalitet). Belöningen har nu delats upp i inre och yttre belöningar som förklaras i den nya modellen. De *yttre och inre belöningarna* behandlas i ett förhållande med de personliga målen (Valens). Individens personliga mål har delats upp i *önsknings* och *behov* (Staw 1977).

2.2.1 Önsknings & Behov

Två nya koncept som har applicerats i modellen ska tillsammans förklara individens tillfredsställelse. Det denna box tidigare utgjorde i Vrooms (1964) modell var individens personliga mål. Anledningen till varför personliga mål delas upp är för att det inte tydliggör individens personliga behov och önsknings med endast personliga mål som ett koncept (Porter & Lawler 1968). Önsknings handlar om vad individens helst prioriterar i belöning utifrån vad individen attraheras av. Önsknings kan förklaras som något individen strävar efter och vill tillfredsställa. Behov handlar hur individen prioriterar belöning utifrån vad denne egentligen behöver i sin vardag. Behov är något som individen anser vara av väsentlig betydelse för denne i vardagen och är något individen avser tillfredsställa. Tillfredsställelsen kopplas genom hela modellen då det är den grundliga drivkraften till varför individen i första hand skulle drivas till att arbeta hårdare för ett resultat som därmed bör tillfredsställa behovet och önsknings (Jacobsen & Thornsvik 2010).

2.2.2 Inre & yttre belöningar

Belöningen har i den utökade modellen delats upp i två olika delar, inre och yttre belöningar. De yttre belöningarna handlar om bonus, lön och pengar, det vill säga monetära belöningar. Alla anställda har olika preferenser och befinner sig i olika ekonomiska situationer. Detta kan leda till att de individer med sämre ekonomi föredrar monetära belöningar i första hand då det kopplas till behovet i deras vardag (Memary & Wong 2009). De inre belöningarna handlar bland annat om personlig utveckling, personlig måluppfyllelse och positiva känslor (Wong, Siu & Tsang 1999). Detta innebär att individer som söker inre belöningar har ett behov eller en önskan som kräver tillfredsställning i form av inre belöningar (Jacobsen & Thornsvik 2008).

Med de nya koncepten som tillkommit anser Porter & Lawler (1968) att det ska underlätta framtida undersökningar mot arbetssituationer och förenkla analyseringen i studier som dessa. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att förväntansteorin byggs upp på en kedja av relationer innefattande av olika koncept som är relaterade till varandra på ett sätt som ska skapa motivation.

Den utvecklade modellen av förväntansteorin som presenteras av Lawler & Porter (1968) kommer vara studiens centrala utgångspunkt där teorin kommer appliceras vid analysen av anställdas motivation. Vi kommer behandla samtliga relationer och dess innehåll för att undersöka motivationen hos de anställda i tillverkningsbranschen.

2.3 Kritik

Teorin har fått en del kritik då flera författare har genomfört kritisk granskning på konceptet och metoden som används i olika studier som applicerar förväntansteorin. Connolly (1976) drog slutsatsen att de svagheter och brister som upptäckts i dessa empiriska studier kan vara tillräckligt omfattande för att tvivla på giltigheten av studien. De brister som talas om är att många individer uppfattar förhållandena mellan förväntanteorins boxar annorlunda. Detta har beaktats i denna studie och motarbetas genom att studera teorin och dess relationer djupgående för att vid insamling av data inte ska generera resultat som uppvisar felaktigheter och brister i förhållande till teorin. Konsekvensen som skulle kunna inträffa om studien inte bearbetade denna kritik är bristande i giltighet. Ytterligare kritik har framkommit då fler

studier har adderat förväntan, instrumentalitet och valens för att fatta sina beslut vilket är felaktigt enligt grundteorin skriven av Vroom (1964) som menar att relationerna ska multipliceras med varandra (Harrell & Stahls 1986). I denna studie tydliggörs multiplikationen och dess roll i förväntanteorin för att betona dess essentiellt.

3. Metod

Följande kapitel presenterar metodvalen som gjorts i studien följt urval och avgränsningar för att sedan presentera studiens tillvägagångssätt.

3.1 Val av ansats/metod

Forskningsstrategier kan förklaras som en typ av hjälpmedel och är därav lämpad för att samla in relevant datamaterial till studien i fråga (Denscombe 2016). Vid en forskningsstrategi ses verkligheten som ett ting som genomgår ständiga förändringar utifrån individens egna tolkningar och konstruktionsförmåga i ord och text (Bryman & Bell 2013). Här är kontextens olika komponenter av stor vikt, eftersom dessa komponenter beskriver olika processer, förhållanden mellan olika aspekter, men även undersöker generella yttranden (Rynes & Gephart 2004). Studien baseras på en kvalitativ metod eftersom vi i denna studie är intresserade av att ta reda på hur anställda motiveras inom tillverkningsindustrin. Metodvalet har som grund för ämnet som studeras en komplex process där flertal faktorer som påverkar den anställda tas i beaktning. Med en kvalitativ inriktning i studien kan författarna skapa en mer nyanserad och få en mer djupgående kunskap av fenomenet motivation gentemot om vi valde att använda oss utav den kvantitativa metoden som skapar en mindre djupgående inblick och alstrar därför ingen godtycklig förståelse gällande undersökningsämnet.

Vidare har ett deduktivt synsätt tillämpats för att förena teori och empirin, vilket är det vanligaste synsättet hos forskare som utför en kvalitativ studie (Bryman & Bell, 2013). Vid ett deduktivt synsätt utgår man från teorin för att bilda sig en förståelse om verkligheten, det vill säga fenomenet ifråga. Därefter skapas de faktorer som önskas att studera utifrån den kunskap forskarna tagit till sig (Bryman & Bell, 2013). När datainsamlingen sedan utförts och ett resultat sammanställts, används teorin som ett verktyg för analys av resultatet. Patel och Davidson (2011) menar i likhet med Bryman och Bell (2013) att forskare som har ett deduktivt synsätt ökar sina chanser att behålla, men även stärka, objektiviteten i studien. Emellertid föreligger nackdelen att forskaren blir så förblindad av tidigare studier att denne förlorar revolutionerande utfall som erhållits av studien.

3.2 Urval

Urvalet är viktigt när det kommer till att uppnå studiens syfte och besvara dess frågeställningar och bör väljas i förhållande till detta (Bryman & Bell 2013).

Urvalet för denna studie utgörs av anställda inom tillverkningsindustrin, då studien ämnar studera deras motivation. Detta, att strategiskt välja ut relevanta respondenter utifrån studiens forskningsfrågor, benämns av Bryman och Bell (2013) som ett målinriktat urval.

Respondenterna för denna studie valdes ut med hjälp utav ett snöbollsurval, det vill säga en urvalsprocess där forskaren inledningsvis får kontakt och intervjuar några respondenter som är lämpliga för studien ifråga (Bryman och Bell 2013). Kontakt togs med ett antal medarbetare inom tillverkningsindustrin för att ta reda på om dessa ville delta i studien. Vid Dessa respondenter ger sedan tips om ytterligare respondenter som kan vara relevanta för studien och dess syfte. Anledningen till varför vi valde att utgå från ett snöbollsurval i studien är för att detta urval för det möjligt att snabbt hitta relevanta personer till studien. Dessa individer som har blivit rekommenderade av bekanta som själva har deltagit i studien kan resultera i att sannolikheten av att dessa nya personer som har fått förfrågan kommer vilja delta ökar (Denscombe 2016). På så viss påträffades och erhöles för studien relevanta respondenter, givet att de ville medverka i studien.

Totalt intervjuades 10 personer som arbetar i olika tillverkningsföretag där samtliga av dessa respondenter har arbetat i minst 2 år inom branschen. Detta för att nå respondenter i olika företag med eventuellt skillnader erfarenheter, egenskaper och företagsrelaterade möjligheter.

Datum för intervjun	Antal år som anställd	Benämning
2018-05-09	4 år	Intervjuperson 1
2018-05-09	2 år	Intervjuperson 2
2018-05-10	7 år	Intervjuperson 3
2018-05-10	9 år	Intervjuperson 4
2018-05-11	13 år	Intervjuperson 5
2018-05-11	2 år	Intervjuperson 6
2018-05-11	10 år	Intervjuperson 7

2018-05-12	3 år	Intervjuperson 8
2018-05-12	7 år	Intervjuperson 9
2018-05-12	11 år	Intervjuperson 10

Figur 4. Sammanställd tabell av respondenter.

3.3 Litteratursökning

Genom att studera olika teorier inom motivationsområdet upptäcktes förväntansteorin då väsentliga faktorer som påverkas anställdas motivation tas i beaktning i förväntansteorin. Sedan studerades tidigare forskning inom problemområdet, för att få mer kunskap, men även upptäcka ouppklarade problem. Därefter hämtades vetenskapliga artiklar inom det berörda området från Google Scholar samt sökmotorn Primo som finns tillgänglig på Örebro universitetsbibliotek. Mestadels användes sökmotorn Primo, då filtreringen drogs nytta av till stor del för relevanta- och moderna forskningar, dessutom för att utesluta artiklar som inte är av vetenskaplig karaktär. De sökord som användes i denna studie var: motivation, expectancy theory, organizational, tillverkningsindustrin, förväntansteorin, communication och psykosocial arbetsmiljö. Vetenskapliga artiklarna som används i inledningskapitlet har ett tidsintervall om 54 år, där de äldre artiklarna syftar till att förklara de grundläggande betydelseerna av teorierna. Anledningen till val av tidsintervall var för att utnyttja rimlig forskning som utförts i förhållande till denna studie. Det som framgick vid litteraturgenomgången var att motivationen inom tillverkningsföretag inte har studerats med hjälp utav förväntansteorin, varför detta problemområde fastställdes, som ligger till grund för studiens syfte och frågeställning.

Genomgående under artikel- och teorisökningen hade forskarna ett kritiskt förhållningssätt i syfte att försäkra sig om att studiens trovärdighet inte skulle försämrats. Således består studien endast av vetenskapligt granskade artiklar. Dock kunde inte studiens syfte och frågeställning besvaras med enbart de vetenskapliga artiklarna och teorier från tidigare studier som grund. Kylén (2004) menar att primärdata är mer tillförlitlig, då sådana data har sitt ursprung direkt från ursprungskällan, och är direkt relaterade till studien ifråga. Den insamlade primärdata kommer sedan ligga till grund för empirin, vilken presenteras i kapitel 4.

3.4 Primärdata

Studiens primärdata samlades in i form av personliga intervjuer. Denscombe (2016) menar att personliga intervjuer är den intervjuform som används oftast, då den är relativt enkel att planera samt för att få en djupare inblick i hur de anställda motiveras. Intervjuaren och intervjupersonen kommer tillsammans överens om en tidpunkt för när intervjun ska hållas. Personliga intervjuer är lättkontrollerade, då endast en intervjupersons idéer, uppfattningar och funderingar står i centrum, vilket även förenklar transkriberingen för forskaren.

Strukturen för intervjuerna var semistrukturerade, där intervjuerna utgår ifrån en så kallad intervjuguide. En intervjuguide är en lista innehållandes de teman som ska behandlas under intervjun (Bryman & Bell, 2013). Fördelen med semistrukturerade intervjuer, är att intervjuaren har möjligheten att strukturera och ställa frågor i den ordning som önskas. Dessutom kan följdfrågor till något som tagits upp under intervjun, men inte finns med intervjuguiden, ställas givet att det finns en relevans (Bryman & Bell, 2013; Christansen et al., 2016). Genom att ha möjligheten att ställa följdfrågor, kan en djupare förståelse för studieområdet göras, samtidigt som intervjupersonen fritt kan berätta om sina egna erfarenheter och uppfattningar. Dessutom betonar Holme & Solvang (1997) vikten av att se intervjuer som ett förlopp där information och uppfattningar samlas in utifrån respondenternas egna erfarenheter och mål. Av denna anledning har det under intervjuerna lämnats utrymme till intervjupersonerna att framföra egna tankar och funderingar kring de teman som tagits upp, men även annat de önskat dela med sig utav.

För att säkerställa att de formulerade intervjufrågorna uppfattas korrekt av respondenterna och på så vis försäkra att undersökningen i helhet ger ett bra utfall, genomfördes en pilotstudie. Bryman och Bell (2013) betonar vikten av pilotstudier då det är svårare att korrigera möjliga fel som upptäcks först efter att intervjun och sammanställningen av resultatet är gjort. Pilotstudien genomfördes genom att intervjua två relevanta respondenter, dessa respondenter anser vi vara relevanta då de uppfyller samtliga krav som vi har på respondenterna som ska medverka i den planerade intervjun. Utifrån svaren och den feedback som mottogs av intervjuerna justerades intervjuguiden, för att kunna samla in mest relevant data utan att förlora djupet. De korrigeringar som genomfördes efter att författarna fick återkoppling på intervjuguiden bestod av reducering av intervjufrågor som missledde respondenten, samt en del frågor som förtydligades i formulering för att de framtida respondenterna ska förstå och

kunna besvara frågorna. Ett exempel på en korrigerad fråga som utfördes, är en fråga som kopplades till förväntansteorin där respondenterna misstolkade frågan, vilket resulterade i svar som inte var relevanta gentemot vad teorin avser undersöka. Detta uppmärksammades dels utav respondenterna som upplevde en förvirring i vad frågan avsåg, samt av författarna som snabbt förstod att frågan behövde reformuleras om med avsikt att generera relevant data till studiens syfte. Intervjuguiden konstruerades utifrån den teoretiska referensramen, vilken bygger på de huvudaspekter som studien ämnar undersöka, nämligen förväntan, instrumentalitet, valens. Den korrigerade intervjuguiden skickades sedan till respondenterna några dagar innan intervjutillfället i syfte att erhålla så djupa och informationsrika svar som möjligt. Sammanlagt intervjuades 10 personer och intervjuplats bestämdes efter respondentens önskemål, då målet var att intervjuas på en plats där denne känner sig bekväm. Intervjuerna pågick mellan 40-50 minuter. Vid intervjuerna användes en ljudinspelare, efter godkännande från respondenterna, i syfte att inte förlora någon information som är relevant för studiens undersökningsområde. Transkriberingen underlättar dessutom sammanställningen av den erhållna empirin.

3.4.1 Operationalisering

Operationaliseringen i denna studie är baserad på den teoretiska referensramen som består av tre olika förhållanden. Dessa tre förhållanden ska tillsammans utgöra motivation hos den enskilda individen. Förväntan, instrumentalitet och valens är de förhållanden som studiens fokus riktas mot och vardera av dessa förhållanden har två centrala begrepp som utgångspunkt. Det första förhållandet är förväntan och handlar om kopplingen mellan insats och resultat. Det andra förhållandet är instrumentalitet och handlar om kopplingen mellan resultat och inre och yttre belöningar. Valens, som är det tredje och sista förhållandet, handlar om kopplingen mellan inre och yttre belöningar och individens önskningar och behov.

Med denna uppdelning på teman byggdes studiens intervjuguide. Enligt Holme och Solvang (1977) görs en intervjuguide i syfte till att samla eftersökt information med hjälp av olika teman. För att möjliggöra studiens syfte ska centrala begrepp underlätta arbetsprocessen samt styrka intervjufrågorna och därmed användandet av intervjuguiden (Se bilaga 1 för intervjuguide). I den kommande figuren illustreras de tre förhållandena i respektive spalt. Spalterna behandlar de centrala begrepp som utgör respektive förhållande.

<i>Motivation</i>		
<i>Förväntan</i>	<i>Instrumentalitet</i>	<i>Valens</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Hur ansträngande är dina arbetsuppgifter? • Skulle du kunna tänka dig prestera utöver dina arbetsuppgifter? Om Ja: vad skulle vara anledningen till detta? • Om fallet är att du väljer att inte prestera ytterligare utöver ditt dagliga arbete, vad skulle vara anledningen till detta? • Förväntar du att dina prestationer och extra ansträngningar skulle resultera i någon form av resultat? • Kan du tänka dig prestera extra hårt om du nu inte ser något önskat resultat på sikt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hur sannolikt är det att resultatet av dina extra ansträngningar leder till belöning? • Har ni belöningssystem på arbetsplatsen? Om Ja: Hur ser dessa belöningssystem ut? • Skulle du motiveras mer till att fortsätta prestera i arbetet om du blir belönad för ditt resultat i din insats? • Kan du tänka dig prestera utan en belöning? Kan du förklara? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan positiv feedback från ledaren motivera dig till att fortsätta prestera i arbetet? • Hur påverkas du av belöningar som inte attraherar dig? • Om du skulle utgå från behovet i din vardag, vilken typ av belöning skulle du föredra? • Om du skulle utgå från dina personliga önskningar, vilken typ av belöning skulle du föredra?

Figur 3. Operationalisering över intervjufrågor och dess koppling till respektive relation.

3.5 Etiskt förhållningssätt

Forskare som utför olika undersökningar i form av intervjuer, fokusgrupper, observationer eller dylikt förväntas ha ett etiskt förhållningssätt (Denscombe 2016). Då datainsamlingen sker i form av intervjuer, där ett öppet samtal sker mellan respondent och intervjuare, kan det hända att respondenten inser att intervjun på något sätt är ett intrång i dennes privatliv. Vidare kan denne känna sig obekvämt på grund av funderingar kring anonymiteten i dennes medverkande (Bryman & Bell 2013). Därför har det även för denna studie ansetts väsentligt att ha ett etiskt förhållningssätt. I denna studie har forskarna förhållit sig till de fyra forskningsetiska huvudprinciperna informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.

Informationskravet innebär att forskarna har skyldigheten att informera respondenterna om datainsamlingsprocessen och studiens syfte (Bryman & Bell 2013). Vidare ska information bland annat om studiens forskare, vad som undersöks, hur undersökningen ska genomföras, vad studien samt respondenterna förväntas bidra med, finnas tillgänglig för respondenten. (Denscombe 2016)

Samtyckeskravet innebär att respondenten informeras om att denne, när som helst, kan dra sig ur och välja att inte medverka i studien (Denscombe 2016.) För att inga missförstånd ska ske är det av stor vikt att forskarna lämnat omfattande information om studien ifråga (Bryman & Bell, 2013), det vill säga, att informationskravet är uppfyllt.

Konfidentialitets- och anonymitetskravet innebär att respondenternas personuppgifter och transkriberingarna av deras intervjuer ska skyddas på ett säkert vis så att deras anonymitet kan säkerställas och att ingen utomstående ska ha möjligheten att komma åt dessa (Bryman & Bell 2013).

Innan respondenternas samtycke tillfrågades fick samtliga, i enlighet med informationskravet, grundlig presentation om studien, bland annat om dess syfte, författarna samt vad studien förväntas bidra med. Dessutom försäkrades respondentens anonymitet, att de svar som mottagits endast är avsedda för studien i fråga och att denne hade rätt att närsomhelst dra sig ur undersökningen.

3.6 Trovärdighet

När en undersökning ska utföras är det väsentligt att forskarna reflekterar över hur trovärdiga deras datainsamling och de erhållna resultaten och slutsatserna är (Bryman & Bell 2013). Ofta förekommande begrepp under detta steg är reliabilitet respektive validitet. Bryman och Bell (2013) menar att reliabilitet visar hur trovärdig och konsekvent studiens undersökningsmetod och -mått är. I en undersökning som anses reliabel förekommer varken några slumpmässiga felaktigheter eller temporära betingelser (Christensen et al., 2016; Bryman & Bell, 2013). Enligt Christensen et al. (2016) skall forskarna vid repeterande mättillfällen visa likadant resultat när de använder samma undersökningsmetod. När forskare

ska undersöka om det föreligger någon samstämmighet mellan de slutsatser som studien resulterat i, är det validiteten som åsyftas (Bryman & Bell 2013). Vidare skall de förklaringar i studien som utförts ha starkt stöd i undersökningsresultatet som den insamlade data orsakat, för att antagandet ska vara trovärdig (Bell 2006).

Emellertid menar vissa forskare att begreppen validitet, reliabilitet och generaliserbarhet främst lämpar sig för att mäta trovärdigheten i kvantitativa studier, och att trovärdigheten i kvalitativa studier därför bör förklaras utifrån alternativa begrepp och andra kriterium (Bryman & Bell, 2013; Granheim & Lundman, 2003). I kvalitativa studier har trovärdigheten beskrivits och motiverats utifrån fyra element, nämligen giltighet, pålitlighet, överförbarhet och bekräftelse (Bryman & Bell 2013). Då denna studie tillämpar en kvalitativ forskningsstrategi, har trovärdigheten beaktats utifrån dessa fyra aspekter.

Giltighet behandlar hur väl vald datainsamlingsmetod och analysprocess passar undersökningens ändamål samt hur rimliga de erhållna resultaten är, vilket påverkas av mängden data samt dess relevans (Granheim & Lundman 2003). Hur stor datamängd som anses relevant och godtagbar beror på omfattningen på fenomenet och datakvaliteten (ibid.).

Överförbarhet avser i vilken utsträckning de erhållna undersökningsresultaten kan överföras till andra kontexter eller urval (Granheim & Lundman 2003). För att främja överförbarheten är det av stor vikt att utge en klar och tydlig beskrivning av bland annat kontexten, urvalet, datainsamling och analysprocessen (Granheim & Lundman 2003). Vidare ökar överförbarheten när en omfattande och kraftig resultatpresentation görs (Granheim & Lundman 2003). Studiens överförbarhet säkerställdes genom en tydlig beskrivning av tillvägagångssättet och andra viktiga aspekter i undersökningsprocessen. Önskar andra forskare replikera studien men i andra kontexter eller urvalsgrupper, vid ett senare tillfälle föreligger sannolikheten att de uppnår samma resultat.

Tillförlitlighet berör i vilken omfattning forskarna tagit ställning till att data kan förändras över tid samt förändringar i forskarens beslut under analysprocessen (Granheim & Lundman 2003). När datainsamling sker under en längre tidsperiod och data är omfattande föreligger risken för inkonsekvent datainsamling (Granheim & Lundman 2003). Tillförlitligheten för denna studie garanterades genom att ha en relativt kortare och begränsad tidsperiod för datainsamlingen. Dock bör det nämnas att samhällstrender och olika förhållanden förändras,

vilket kan påverka respondenters motivationsfaktorer och deras förväntningar. Av denna anledning förekommer möjligheten att resultatet som erhålls vid en senare studie inte är likvärdig resultatet från urspungsstudien, ifall alltför lång tidsperiod finns mellan de båda studierna.

En text kan ha flera betydelser då en kvalitativ analys gör det möjligt att tolka data utifrån forskarens subjektiva bedömning, kan samma data ge olika resultat beroende på vilka tidigare erfarenheter och egenskaper forskarna som utför analysen har (Graneheim & Lundman 2003). Detta är där den fjärde komponenten, *bekräftelse*, kommer in i bilden, vilken behandlar i vilken grad forskarna behållit sin objektivitet och inte låtit dennes egna värderingar och tidigare erfarenheter influera studiens erhållna empiri (Bryman och Bell 2013).

Vid genomförandet av samtliga intervjuerna var båda författarna närvarade. Objektiviteten säkerställs på så vis att ledande eller snedvridna frågor inte framkom under intervjun. Vid genomförandet av intervjuerna samarbetade författarna med följdfrågor, anteckningar samt ljudinspelning. I och med att båda författarna deltog vid intervjuerna skapades en gemensam helhetsbild av respondenternas svar, vilket underlättade analysarbetet. Analysering av data genomfördes gemensamt av samtliga författare för att komma fram till ett enhetligt resultat. Dock bör det nämnas att det föreligger risk att studiens överförbarhet, möjlighet till replikering, är svår att utföra, då resultatet faktiskt kan ha påverkats av forskarnas subjektiva bedömning. Av denna anledning kan det konstateras att, trots de åtgärder som vidtagits, föreligger en risk att resultatet inte går att replikera.

3.7 Bearbetning av insamlade data

Samtliga intervjuer spelades in för att underlätta transkriberingen. Ljudinspelningarna innefattade allt respondenten har uttryckt sig för, vilket sedan har transkriberats ordagrant. Detta har gjorts för att skapa en djupare inblick och förståelse för vad respondenterna avser med sina svar (Bryman & Bell 2013).

Det som vi har valt att utesluta i transkriberingarna är pauser under intervjuerna, skratt, eventuella avbrott samt diverse diskussioner som inte behandlas i intervjuguiden. Materialet vi valde att utesluta i transkriberingen ansåg författarna inte höra ihop med teorin samt vara

av icke väsentlig karaktär för studiens och intervjuens syfte. Materialet som transkriberades bröts ned genom att författarna markerade ut väsentliga delar från teorin av de svar som behandlar respektive intervjufråga. Därefter placerades väsentligt material i olika teman för att skapa en generell förståelse för vad respektive respondent menar samt för att underlätta empiriavsnittet. Empiriavsnittet sammanfattar det material som samlats in från samtliga intervjuer i form av citat och stöd från intervjupersonerna.

3.8 Metodkritik

Det är viktigt att ha ett kritiskt synsätt mot sitt metodval för att studiens genomförande ska leda till legitimerat resultat. De 10 intervjuer som genomförts vars material som samlats in kan anses vara otillräckligt för skapandet av ett generaliserat resultat. Kritik mot studien kan även vara att författarna som konstruerat, utfört och analyserat det insamlade materialet kan på grund av sin kunskap redan ha en förutfattad mening på vad respondenterna avser bidra med. Detta kan i sin tur leda till ett undermedvetet agerande vid analysering av data.

Däremot har författarna försökt kringgå detta befarade utfall genom att ställa icke-ledande frågor, samt tillgängliggjort intervjufrågorna till respektive respondent cirka en vecka innan intervjun, för att minimera författarnas ståndpunkt i studiens utfall samt för att respondenterna ska ha en inblick i studien och därmed kunna bidra med utförliga resonemang vid svar av intervjufrågor.

4. Empiri/Analys

Nedanstående kapitel innefattas av insamlad data från respondenter som medverkat i studiens undersökning samt hur det kopplats till förväntansteorins tre relationer, förväntan, instrumental och valens.

4.1 Förväntan

Enligt förväntansteorin krävs det hög förväntan hos individen för att denne ska bli motiverad. Förväntan är ett förhållande av det resultat som individen förväntar sig att nå i förhållande till den insats som denne genomför, även förklarats som det förväntade utfallet (Porter & Lawler 1968).

Inom tillverkningsindustrin motiveras de anställda av uppsatta mål enligt den bearbetade datan från intervjuerna. Mål förklaras som det resultat individen förväntas uppnå med dennes arbetsinsats. För att individen ska förväntas uppnå resultatet krävs det, enligt Evans (1970), att målen ska vara möjliga att uppnå. Om individen befarar att målet inte är möjligt att uppnå kommer dennes förväntan att försvagas, vilket i sin tur försvagar individens motivation.

”Det är jätteviktigt att ha ett mål att arbeta mot. Om jag inte tror på att se något resultat så kommer jag inte vilja genomföra ansträngningen.” Intervjuperson 4

Samtliga respondenter har besvarat frågan enhetligt om de skulle kunna tänka sig prestera extra hårt i sitt arbete utan ett förväntat utfall på resultat. Respondenterna syftar på att de vill sätta upp ett mål som de förväntar sig klara av att uppnå innan de genomför arbetet. Med det mål som respondenterna sätter upp och förväntas uppnå kommer det skapas en drivkraft inom dem till att genomföra en insats. De har uttryckt sig olika i form av argumentationer som tyder på att de vill ha ett resultat för att motiveras till att utföra en extra ansträngning.

*”Det handlar hela tiden om att uppnå ett resultat av mitt jobb och om jag inte tror mitt jobb som jag ska genomföra kommer leda till ett resultat så kommer jag inte vilja jobba hårdare.”
Intervjuperson 10*

De intervjuade personerna talar starkt om att resultatet av insatsen är en viktig del av processen till att motiveras. För att respondenterna ska arbeta hårdare behöver de, som ovan respondent antyder, arbeta mot ett förväntat resultat. Respondenterna menar att resultatet är en drivkraft för att prestera i arbetet. Drivkraften handlar om att bli motiverad till att nå full prestationskapacitet i arbetet. Skulle ett resultat av insatsen därmed inte förväntas nå kommer den anställde inte drivas till att genomföra hög prestationskapacitet i arbetet.

”Om jag till exempel inte skulle förvänta mig nå det resultatet jag hoppas på kan det vara så att jag väljer att avstå från att lägga ned den där extra energin i arbetet för att jag själv inte kommer vara motiverad utan ett resultat av arbetet.” Intervjuperson 7

Respondenten syftar här på att hen inte vill prestera hårdare om inte denne inte förväntar sig se ett resultat på ansträngningen. Resultatet som samlas av respondenterna kan kopplas till vad teorin förklarar där Porter & Lawler (1968) antyder att individens förväntan att uppnå det uppsatta målet är av stor vikt för dennes motivation då det förväntade utfallet av insatsen kommer påverka motivationen. De anställda inom tillverkningsindustrin menar att motivationen försvagas då viljan att genomföra ett mållöst arbete är lågt eller inte existerar alls. Detta kan även kopplas till vad Evans (1970) menar med att låg förväntan i utfallet resulterar i att motivationens helhet blir lägre. Majoriteten av respondenterna anser att deras arbetsuppgifter redan är tillräckligt ansträngande då respondenter uttrycker sig för att de har ett ansträngande yrke som påverkar dem både fysiskt och psykiskt.

”Rent allmänt så är det ett väldigt ansträngande yrke, det tär på ens krafter både psykiskt och fysiskt.” Intervjuperson 2

”Jag har funderat länge på att utbilda mig bara för att få ett bekvämare arbete för att jag kommer hem helt slut efter jobbet varje dag.” Intervjuperson 9

Respondenterna har arbetat olika många år i denna bransch och uttrycker sig gemensamt att det tär på kroppen. Respondent 9 överväger att byta arbete efter 7 år i denna bransch då hen syftar på att det påverkar denne väldigt mycket. Samtliga respondenter antyder att de förväntar sig ett resultat som ska motivera dem till att prestera i arbetet. Respondenterna menar att arbetet inom denna bransch består av hög fysisk aktivitet i kombination med tidspress. En anledning till varför de anställda inom tillverkningsindustrin värderar ett förväntat resultat högt är för att arbetsinsatsen som de förväntas genomföra är av hög

belastning, både fysiskt och psykiskt. De anställda anser att arbetet de genomför redan utgörs i hög ansträngningsgrad, vilket lett till att de överväger lönsamheten att utföra ytterligare ansträngning. Det som påverkar beslutet i detta fall är hur hög förväntan individen har att ansträngningen kommer resultera i ett önskat utfall. Teorin stärker detta genom att individen har ett alternativt beteende kring värderingen på om ytterligare fysisk ansträngning är av intresse för individen eller inte. Resultatet av insatsen kommer därmed värderas högt utifrån den fysiska och psykiska ansträngningen individen utsätter sig för (Abrahamsson & Andersson 2007).

”Problemet är att vi jobbar i team så hela lagets totala insats påverkar resultatet tillsammans. Det gör det svårt för mig att särskilja arbete från mina kollegor och få se mitt egna resultat från min ansträngning.” Intervjuperson 8

En del respondenter nämner problem som uppstår med att jobba i arbetsgrupper. De menar att när de genomför arbetsuppgifter blandas de individuella prestationerna tillsammans för att skapa ett resultat som genererats av samtliga i arbetsgruppen. Detta anser respondenterna vara problematiskt då dennes individuella insats och resultat inte går att beakta enskilt. Detta försvårar dennes uppfattning om graden av insats som krävs för att uppnå det förväntade resultatet. Förväntansteorin förklarar att individer kan tänka sig prestera i högre grad om det finns ett tydligt mål och ett förväntat resultat på insatsen vilket förenklar individens uppfattning om vilken insats som krävs för att uppnå detta. Förväntansteorins förklaring om att individen bör ha ett förväntat utfall på arbetsinsatsen för att skapa individuell motivation och kan därmed kopplas till vad respondenterna menar med att det försvåras när de arbetar i grupper. De anställda kan tänka sig prestera i högre grad om det finns tydligt mål och ett önskat resultat på arbetet. Det innebär att individen förstår kopplingen mellan insats och resultat, för att skapa förväntan (Porter & Lawler 1968).

Sammanfattningsvis försvagas motivationen då den individuella förväntan på resultatet av insatsen är låg och positivt där det förväntade resultat som insatsen ska generera förväntas uppnås (Vroom 1964; Jacobsen & Thorsvik 2008).

4.2 Instrumentalitet

Enligt förväntansteorin krävs det en hög instrumentalitet för att individen ska bli motiverad. Instrumentalitet handlar om sannolikheten av att ett resultat av en prestation kommer leda till en belöning (Vroom 1964).

Respondenterna betonar hur viktig vetskapen om en belöning kommer delas ut i utbyte mot ett uppnått resultat. Majoriteten av respondenterna förklarar att de kommer vilja ha något i utbyte om de ska utföra ett hårt arbete och menar att vikten av att få något i utbyte mot en extra genomförd insats är stor. Vid fråga om vad detta utbyte för insatsen skulle handla om besvarar de frågan med belöning.

”En belöning helt enkelt” Intervjuperson 7.

”Jag tycker att utan belöning så vill man inte arbeta hårdare. Jag tycker det är en viktig del för det och det är därför man blir motiverad.” – Intervjuperson 1

Respondenterna besvarar frågan att deras motivation kommer vara hög om individens vetskap om att en utdelning av belöning kommer vara aktuell i förhållande till ett uppvisat resultat i insats. Detta kopplas till förväntansteorins som syftar på att individens motivation påverkas positivt vid hög instrumentalitet, det vill säga sannolikheten att resultatet leder till belöning.

”Jag tycker man ska få en belöning om man ska jobba hårdare för vårt yrke är redan svårt och jobbigt som det är.” Intervjuperson 5

Detta förtydligar tidigare resonemang genom att förklara att de inte är motiverade till att prestera mer i arbetet om en belöning inte infaller. I fråga om de skulle kunna tänka sig prestera mer i arbetet utan att belönas svarar 8 av 10 respondenter att det är något de inte skulle kunna tänka sig göra.

”Jag jobbar redan stenhårt och om jag vet att jag jobbar hårdare för en belöning så skulle jag verkligen göra det så gott jag kan och min kropp tillåter.” Intervjuperson 8

Respondenterna förklarar att om de är motiverade till att jobba extra hårt kommer det göras tills att kroppen eller psyket säger ifrån. De anställda i tillverkningsindustrin menar att de har krävande arbetsuppgifter och kommer inte nöja sig med endast ett förväntat resultat för att utföra ytterligare prestation i arbetet.

”Jag kommer ju alltid vilja ha en riktig belöning om jag ska lägga ner min kropp och själ i arbetet.” Intervjuperson 4

”Jag skulle bara göra det som jag måste. Om jag inte blir motiverad kommer jag inte arbeta hårdare, då räcker det med min lön.” Respondent 5

Respondenterna argumenterar om att de har en lön som motsvarar graden av deras arbetsprestation. Detta innebär att de anställda i normala fall endast utgör arbetsprestationer i förhållande till dennes lön. Respondenterna uttrycker sig för att inte nå upp till sin fulla potential om denna inte är motiverad. Lönen, som består av en monetär belöning, ska täcka en viss grad av arbetsinsatsen hos de anställda, men kommer inte motivera denne att prestera ytterligare i arbetet.

*”Jag gör det jobbet som förväntas av mig i utbyte mot en månadslön. Men självklart om jag skulle få någon sorts belöning skulle jag bli mer motiverad till att arbeta mycket hårdare.”
Intervjuperson 3.*

Vid situationer där den anställde ska göra valet att prestera extra hårt i arbetet kommer denne inte nöja sig med endast månadslönen i utbyte för arbetet. Enligt förväntansteorin behöver individen bli motiverad till att prestera mer i arbetet genom att få ytterligare belöning, det vill säga utöver lönen, som ska representera den extra utförda insatsen (Porter & Lawler 1968). Detta stämmer in på hur de anställda inom tillverkningsindustrin värderar instrumentalitet och dess påverkan på den individuella motivationsprocessen.

”Om jag skulle få någon sorts belöning skulle jag bli motiverad till att arbeta mycket hårdare. Med andra ord så uppnår jag inte min fulla potential i jobbet med anledning till att det inte är nödvändigt att jobba ihjäl mig.” intervjuperson 3

Om individens instrumentalitet är låg riskerar företaget att den anställde inte utför sitt arbete i full kapacitet. För att arbeta hårdare och därmed prestera mot bättre resultat till organisationen vill de belönas på ett sätt som ska motsvara dennes insats. Detta innebär att belöningen utgör en väsentlig del i de anställdas motivation. Om fallet är att belöning inte delas ut vid ett positivt resultat av insats påverkas motivationen negativt hos de anställda (Nilsson 2000). Teorin kopplas till hur de anställda förklarar hur hög respektive låg instrumentalitet påverkas dennes motivation till att utföra arbetsinsatser.

”Jag är väldigt bekväm i min roll som jag har idag och ser inget behov av att anstränga mig ytterligare. Jag skulle ju självklart uppskatta en belöning, men det innebär inte att jag skulle bli motiverad av det.” Intervjuperson 6

En av respondenterna som inte kunde tänka sig prestera ytterligare i arbetet, varken med eller utan belöning, har argumenterat för att vara nöjd i sin livsstil. Hen menar att strävan efter belöningar inte är av intresse för individen då denne varken har ett behov eller önskan som är av intresse av att tillfredsställa. Hen förklarar tydligt att arbetet är tillräckligt ansträngande och kommer inte att utföra mer än vad som krävs.

”Däremot skulle jag säga att jag är en av de få människorna som har behov men jag är inte riktigt intresserad av att arbeta och slita hårt för det. Jag nöjer mig hellre med det jag har.”

Respondent 6

Respondenten förklarar att belöningar för extra utfört arbete är något som andra individer i normalfallet uppskattar, men är inte av något intresse för denne personligen och går därmed inte att värdera. Respondenten kommer inte utföra mer arbete än vad som är kontrakterat. Detta kan tolkas som motsägande i förhållande till vad förväntansteorin förklarar med att individen ska motiveras med hjälp utav en belöning då respondenten har uppvisat ett beteende gentemot sin arbetsinställning som inte går att påverka. Å andra sidan behöver det inte innebära att teorin inte stämmer överens med hur de anställda inom tillverkningsindustrin motiveras då respondenten inte kommer motiveras varken med eller utav belöningar.

”Sen behöver det inte vara en direkt belöning, utan det kan vara att han lägger i tanken att jag arbetar hårt och att nästa gång det är någonting jag behöver så kan han ha det i åtanke.”

Intervjuperson 3

En respondent förklarar att belöning är något som är starkt motiverande, men att det inte behöver delas ut varje gång man utför extra prestation i arbetet. Respondenten menar att ett positivt resultat av en extra utförd insats inte alltid behöver belönas, utan att det skulle räcka med att chefen eller ledaren i organisationen uppmärksammar arbetet som individen har utfört. Respondenten kan därmed tänka sig prestera extra hårt i arbetet och att den ansvariga ledaren då kommer ha det i åtanke om respondenten vid ett senare tillfälle skulle begära något från företaget. Detta innebär att den anställde kan tänka sig föredra att få en belöning i ett senare skede. Teorin förklarar instrumentalitet som sannolikheten att en genomförd insats ska

resultera i en belöning. När belöningen delas ut är i detta sammanhang oväsentligt utan det viktiga i vad respondenten syftar till är att arbetsinsatsen kommer belönas.

Vid frågan om respondenterna motiveras till att fortsätta prestera i arbetet i framtiden om de blir belönade har respondenterna besvarat detta positivt.

”För att de ska få det resultatet i min insats så lär de vara smarta och ge ut belöningar som ska tillfredsställa och motivera mig till att jobba så bra jag kan och fortsätta motiveras till att arbeta i framtiden.” Intervjuperson 7

Ledare ska, enligt respondenterna, utnyttja det faktum att de anställda är villiga att slita för att bli belönade. Belöningen kommer motivera de anställda att fortsätta prestera i arbetet, inte bara under ett enstaka tillfälle, men även i framtiden. Detta förklaras genom att individens instrumentalitet kommer vara högre, det vill säga om individen en gång har blivit belönad kommer denne ha en högre sannolikhetsvärdering att ännu en utförd arbetsinsats kommer leda till en belöning.

Sammanfattningsvis kommer de anställda, precis som Porter & Lawler (1968) lyfter fram i förväntansteorin, att motiveras om företaget arbetar med att dela ut belöningar för den anställdes resultat från arbetsinsatsen. Motivationen kommer påverka de anställda, inte bara under ett enstaka tillfälle, utan längre fram i tiden också.

4.3 Valens

Enligt förväntansteorin krävs det en hög valens hos individen för att denne ska bli motiverad. Valens handlar om värderingen av de inre och yttre belöningarna kopplat till den enskilde individens personliga mål (Vroom 1964), det vill säga individens önskningar och behov (Porter & Lawler 1968).

När respondenterna svarade på hur de värdesätter de belöningar som delas ut utifrån deras önskningar och behov, visades gemensamt resultat där de menar att anställda inom tillverkningsbranschen i största mån motiveras av att belöningen är av värde för individen.

”Om belöningen gör mig nöjd och glad kommer det bidra till är ett bra jobb från mig och jag skulle vara motiverad att jobba hårt.” Respondent 10

Majoriteten av respondenterna talade om vikten att belöningen som delas ut ska tillfredsställa dem på ett sätt som kommer skapa en drivkraft och vilja inom dem till att fortsätta prestera i arbetet. Denna drivkraft och vilja som respondenterna talar om förklaras i teorin som motivation. För att nå den punkten där motivationen skapas menar respondenterna att belöningen ska tillfredsställa denne, vilket kan kopplas till förväntansteorin där det förklaras som hög valens (Porter & Lawler 1968). Enligt förväntansteorin ska de belöningar som delas ut från organisationen till individen matcha med dennes önskningar och behov för att motivationsprocessen ska bli komplett. De svarande stärker teorins argument då de talar om vikten av att en belöning ska vara av intresse för denne.

Inom tillverkningsbranschen varierar det i vilka belöningar som värderas högt bland de anställda. Data som samlats varierar mellan inre och yttre belöningar utifrån respondenternas personliga önskningar och behov då den enskilda individens motivation, som även Vroom (1964) upplyser, förekommer individuellt.

”Den sorts belöning som jag uppskattar mest är nog självklart främst en ekonomisk belöning.” Intervjuperson 2.

Ett resultat som kunde konstateras var att majoriteten av respondenterna har ett behov eller en önskning av monetära belöningar, det vill säga belöningar i form av pengar.

”Jag är som tidigare nämnt en ensamstående mamma och det kan vara väldigt tufft ibland så behovet skulle jag nog säga vara i form utav pengar eftersom det är kostsamt att uppfostra fina barn med en ensam ekonomi. Jag vill ju ge mina barn det bästa och det är inte alltid så enkelt med en plånbok.” – Respondent 7

Vissa av de respondenter som uppger sig föredra belöningar i form av pengar eller bonus tillägger även att de är i behov av en förbättrad ekonomi. De menar att de kan tänka sig utföra extra insatser i arbetet om monetära belöningar delas ut för att det ska gynna dennes behov. De anställda som uttryckt sig föredra monetära belöningar har uppvisat ett behov av ekonomiskt stöd och kan kopplas till vad Memary & Wong (2009) förklarar med att individer som värderar monetära belöningar högt befinner sig i en sämre ekonomisk situation.

”En belöning som jag önskar är faktiskt en befordran. Om jag skulle få denna typ av belöning skulle jag absolut gå all in i arbetet under en lång period för att nå det. Jag skulle säga att det är något jag starkt motiveras av.” – Intervjuperson 3.

Även befordran är något som tas upp som en attraktiv belöning hos respondent 3, som talar för att klättra upp i hierarkin och nå önskad karriär. Respondenten visar upp en vilja och drivkraft till att arbeta hårt om denna belöning skulle vara aktuell. Då respondenten är villig att utföra utökad insats tyder det på att belöningen förväntas vara av värde för den anställde. Detta innebär att, vare sig det är inre eller yttre belöningar som individen attraheras av, ska attraktionen vara baserad på de önskningar och behov individen strävar att tillfredsställa (Porter & Lawler 1968).

”Positiv feedback får mig att känna uppskattning från ledaren samt en typ av bekräftelse på att jag utför ett bra arbete. Intervjuperson 2

Samtliga respondenter menar att feedback från ledare eller chef uppskattas och utgör en viktig del när det kommer till att känna självmåluppfyllelse. Återkoppling av observationer på de anställdas insats och resultat är något de anställda i tillverkningsindustrin uppskattar.

”Jag tror att det är underskattat, både från ledaren samt arbetarnas sidor då feedback kan bli, inte bara som en sorts morot till att fortsätta motivera dig, det blir även något lärorikt. – Intervjuperson 1

Respondenterna menar att den feedback som ges ut från ledare vid uppvisat resultat på insats är något som är underskattat då det bidrar till att de anställda får en bekräftelse på dess insats, vilket i sin tur leder till att de blir motiverade till att fortsätta prestera. Detta kopplas till Porter & Lawlers (1968) förväntansteori, de inre belöningarna tillfredsställer individen på ett sätt som ska skapa motivation hos individen.

”Dock sker detta inte så ofta då belöningar i helhet sker gruppvis på grund av att vi mestadels arbetar i grupp.” – Intervjuperson 2.

Ett problem som de anställda uppmärksammat är att arbetet i organisationen sker oftast gruppvis, vilket innebär att individuella belöningar förekommer sällan. Detta är ett problem då resultatet presenteras gruppvis och därmed inte går att särskilja till individnivå i huruvida den enskilde individen har presterat bra eller dåligt. På grund av att de svarande föredrar feedback på individnivå försvagar detta deras motivation. Detta kopplas till teorin som menar att de inre belöningarna som sker individuellt ska tillfredsställa individens personliga måluppfyllelse och därmed bidra till en hög valens (Wong et al. 1999). Enligt de anställda försvagas valensen då feedback sker i grupp och därmed inte uppfyller dennes önskningar och

behov. Detta kan kopplas till förväntansteorin som förklarar att försvagad valens uppkommer då individen inte kommer känna en personlig måluppfyllelse eller personlig utveckling vid gemensam belöning till arbetsgruppen (Wong et al. 1999).

”Jag personligen uppskattar feedback väldigt mycket, men om jag skulle slita i arbetet kommer jag vilja ha en belöning som är av intresse för mig. Jag anser inte att positiv feedback kommer vara tillräckligt i längden, speciellt för att det mestadels sker gruppvis.” – Intervjuperson 7.

Majoriteten av respondenterna menar däremot att det hårda och fysiska arbetet som de utgör förtjänar en belöning som kommer tillfredsställa individen på fler nivåer än bara självuppfyllelse via feedback. Trots att den inre belöningen av feedback tillfredsställer individen, syftar de på att det inte är tillräckligt för att motiveras att utföra extra ansträngningar i arbetet.

”Bowling eller annan aktivitet som kan bättra på sammanhållningen bland de anställda. Jag tror även detta hade gynnat organisationen på ett sätt där positiv känsla mellan kollegor kommer spegla av sig på arbetet i sig.” – Intervjuperson 1

Gemensam belöning gav negativ respons enligt respondenterna när det handlade om feedback på arbetsinsatsen och resultatet. Däremot värderas gemensam belöning högt, det vill säga hög valens bland de anställda, om det är en aktivitet som utförs med kollegorna i företaget. Detta nämndes i flertal intervjuer som en attraktiv belöning för respondenterna. En gemensam belöning kan vara i form av en aktivitet som genomförs med organisationens anställda och handlar om inre belöningar som ska skapa en gemenskap och positiva känslor inom arbetsgruppen, som därefter kommer återspeglas i arbetet.

”Belöningen måste vara i form av någonting jag gillar för att jag ska bli motiverad.” – Intervjuperson 5

Vid frågan om respondenterna skulle motiveras till att arbeta för en belöning som inte tillfredsställer det individuella behovet eller önsknigen, svarade majoriteten nej. De menar att arbetet är ansträngande och värdesätter inte vilken belöning som helst tillräckligt mycket för den arbetsinsatsen som det önskade resultatet kräver. Detta stärker teorins förklaring av relationen valens som tyder på att individen bör tillfredsställas för att motivation ska skapas (Vroom 1964).

Däremot kan vissa respondenter tänka sig prestera för en oattraktiv belöning trots att det inte kommer tillfredsställa individen.

”Ibland handlar det om att visa tacksamhet till företaget” Intervjuperson 4.

Respondent förklarar att hen kan tänka sig prestera mer i arbetet för en belöning som inte tilltalar denne, men att detta inte innebär att motivation kommer skapas för att genomföra insatsen. Förväntansteorins handlar om motivation, vilket innebär att trots detta resultat som kan verka motsägande, uppvisar det koppling till valensen som förklarats av Porter & Lawler (1968) då respondent 4 uppvisar om att dennes motivation inte kommer påverkas positivt i detta fall.

”Om jag bortser från belöningen som inte tilltalar mig så kommer jag anstränga mig eftersom jag inte vill vara den svaga länken i teamet.”. – Intervjuperson 8

Respondent 8 menar att arbetet i tillverkningsindustrin ofta består utav arbetsgrupper. Om en belöning skulle delas ut, till exempel en gemensam belöning som inte attraherar individen, kommer denne att utföra bra arbete i alla fall. Anledningen till detta är för att den anställde inte vill framstå som en svag länk i gruppen på grund av att individen inte är tillräckligt motiverad till att utföra arbetet. Precis som i föregående stycke, kommer även detta resultat kopplas positivt till förväntansteorin. Trots att de anställda kan tänka sig jobba hårt för en belöning som inte attraherar dem, uppvisas en låg valens då motivationen inte stärks i förhållande till belöningen.

4.4 Motivation

Enligt teorin ska de tre relationer, *Förväntan*, *Instrumentalitet* och *Valens*, multipliceras med varandra vilket tillsammans ska skapa motivation (Vroom, 1964). Sambandet som skapas mellan dessa ska resultera i motivation hos den enskilde individen. För att multiplikationen ska leda till ett positiv resultat, det vill säga positiv motivation, krävs det att vardera relation är positiv då det inte går att multiplicera något med noll. Om fallet är att det brister någonstans i relationerna kommer det resultera i att motivation hos de anställda antingen försvagas eller är noll då de är beroende utav varandra (Vroom 1964; Jacobsen & Thornsvik 2008).

Förväntan har visat sig vara positiv hos de tillfrågade. Dock försvagas de anställdas förväntan i vissa fall på grund av svårigheten att särskilja och värdera den individuella insatsen från arbetsgruppen, i förhållande till det resultat den genererar. Även instrumentalitet hos de anställda inom tillverkningsindustrin är positiv, vilket innebär att två av de tre relationerna är åstadkomna. Det tredje och sista förhållandet har delvis uppvisat ett positivt resultat då de anställda stödjer teorins utgångspunkt. Däremot behandlar tillverkningsföretag inte resultat, belöningar och individens önskningar och behov på samma sätt som de anställda hade önskat. Anledningen till detta är att arbete mestadels sker i gruppnivå, vilket försvårar individens förväntan på att uppnå ett önskat utfall utifrån dennes enskilda insats. Alldeles för ofta delas gemensam belöning ut till arbetsgruppen, vilket kan i vissa fall minska valensen hos den enskilde individen då de personliga attraktionerna hos individen inte behandlas i den grad som önskas.

Sammanfattningsvis genereras ett positivt resultat i motivation hos de anställda i tillverkningsbranschen, men i vissa fall i en lägre grad då relationerna förväntan och valens brister. Detta resultat bekräftas med hjälp av förväntansteorin genom att förväntan, instrumentalitet och valens multipliceras med varandra.

5. Slutsats

I detta kapitel framställs studiens slutsatser där vi besvarar syftet och frågeställningen utifrån genomförd analys.

Syftet med fallstudien var att analysera hur de anställda inom tillverkningsbranschen motiveras med utgångspunkt ur förväntansteorin. För att besvara frågeställningen som avser studiens syfte har vi genomfört en kvalitativ undersökning ur de anställdas perspektiv för att ta reda på hur de motiveras utifrån teorins tre relationer, förväntan, instrumentalitet och valens, som tillsammans ska förklara den anställdes motivation.

Resultatet som framkom i studien har visat att de anställda inom tillverkningsbranschen motiveras av att arbeta mot ett uppsatt mål på vilket resultat av insatsen ska generera. Detta tyder på att de anställda motiveras av en hög förväntan i motivationsprocessen. Tendenser som framkommit genom studiens analys är att tillverkningsbranschen mestadels består av arbetsgrupper inom organisationerna som genererar ett gemensamt resultat. Anställda inom tillverkningsbranschen önskar individuell återkoppling på dennes prestation för att skapa hög förväntan. Det kan även konstateras att de anställda inte kommer prestera i full kapacitet om motivation inte är något som tillfaller dem då den extra ansträngningen är av hög belastning för dennes fysiska och psykiska välmående. Slutsatsen som dras är att de anställda delvis blir motiverade på grund av att de har en hög förväntan på att resultat framhävs, men att relationen därefter försvagas på grund av att resultaten som framkommer är baserade på en hel arbetsgrupps prestation.

Ännu en slutsats som görs är att anställda inom tillverkningsbranschen blir motiverade av belöningar. De menar att genomförandet av en insats som är utöver de ursprungliga arbetsuppgifterna bör belönas för att motivationen ska vara hög vid utförandet av insatsen. Slutsatsen som kan dras utifrån detta resultat är att de anställdas motivation påverkas positivt av hög instrumentalitet, det vill säga att det är högt sannolikt att de blir belönade.

Vilka belöningar som föredras av de anställda inom tillverkningsbranschen har visat varierande resultat då det kan handla om både inre och yttre belöningar som de anställda motiveras av. Det som uppmärksammades genom analysen är att de anställda värderar monetära belöningar högt och att det skapas en drivkraft inom dem till att genomföra insatser

i full kapacitet då valensen mellan den monetära belöningen och individens individuella preferenser är hög. Även feedback, som handlar om en inre belöning, har visat sig vara en positiv motivationsfaktor hos de anställda då de menar att feedback genererar positiva känslor och självmåluppfyllelse. Detta stärker de anställdas motivation under förutsättningarna att det kompletteras med andra belöningar som ska tillfredsställa de anställdas behov eller önsknings. Inom tillverkningsindustrin arbetar majoriteten av de anställda i arbetsgrupper där det har uppvisats både för och nackdelar då vissa värderar gemensamma aktiviteter högt medan andra menar att de motiveras starkare av individuella belöningar som ska vara gynnsamt för den anställde. Slutsatsen som kan dras utifrån detta är att hög valens skapas då belöningarna tillfredsställer individen, vilket genererar positiv påverkan på motivationen. Inom tillverkningsindustrin har de anställda till en viss grad positiv valens då belöningarna som delas ut inte alltid tillfredsställer individen.

Multiplikationens resultat som gjorts i denna studie har visats vara positiv bland de anställda inom tillverkningsbranschen. Däremot brister det i förväntan och valens, vilket innebär att motivationen hos de anställda skulle kunna vara högre än det utfallet har visats. Sammanfattningsvis kan vi dra slutsatsen att förväntansteorin, som har varit studiens utgångspunkt, bekräftar studiens utfall i hur de anställda motiveras inom tillverkningsindustrin.

6. Diskussion

I detta kapitel redogörs diskussioner kring svårigheter, begränsningar, bidrag samt ytterligare slutsatser som inte är kopplat till studiens syfte. Därefter ges förslag på vidare forskning.

Att studera motivation utifrån den enskilde individens perspektiv kan leda till svårigheter när resultat och slutsatser ska utformas. Detta beror på att de svarande hade olika preferenser när det kom till hur de motiveras. En svårighet som förekom vid tillämpning av förväntansteorin var att endast dra slutsatser ur teorins tre relationer, förväntan, instrumentalitet och valens. Anledningen till varför detta trädde fram som en svårighet i studien är för att vissa respondenter talade till exempel för att valensen skulle vara låg medan andra talade för en hög valens.

Ledarens roll kan i denna studie appliceras och kopplas vid flera argumentationer då det finns fler perspektiv att ta vid beaktning om varför vissa resultat utgörs. Med tanke på att denna studie endast avser undersöka motivationen ur anställdas perspektiv ledde det till en svårighet att exkludera ledarperspektivet i diskussioner. Ett exempel på detta är att det kan vara svårt för ledare inom tillverkningsbranschen att ta hänsyn till vardera anställds värdering och preferenser. Detta kan leda till en svårighet att behålla anställda i organisationen då samtliga inte kommer vara fullt tillfredsställda och därmed söka sig till andra organisationer. Ännu en nackdel med detta är att icke motiverade anställda inte genomför arbetsuppgifterna i full kapacitet. Detta kan leda till att organisationerna hindras från att växa.

En upptäckt som gjorts under studiens gång är att tidigare forskning inom detta ämnesområde har kommit fram till resultat som inte alltid överensstämmer med varandra. Tidigare forskning har studerat olika branscher vilket har uppvisat olikheter i resultaten kring hur de anställda motiveras. Detta kan bero på skillnader i arbetsuppgifter, grad av professionalitet och arbetsmiljön mellan de olika branscherna där det påverkar motivationen hos de anställda annorlunda.

Genom denna studie önskas det bidra med ett resultat som kan hjälpa arbetsledare att motivera sina anställda för att behålla kompetenta medarbetare samt minska personalomsättningen som är ett problem inom denna bransch.

6.1 Vidare forskning

Med anledning till att vår studie grundas på tio djupgående intervjuer skulle det vara intressant att följa upp denna studie med en kvantitativ infallsvinkel för att nå ut till fler respondenter. Med anledning till att vår studie är baserad på individnivå skulle det vara intressant att studera vidare på detta utifrån ett ledarskapsperspektiv som utgångspunkt. Detta för att ta reda på hur ledare motiverar de anställda inom tillverkningsindustrin. Med hjälp av kunskapen från dessa två studier skulle en möjligen finna ett generaliserbart resultat över hur anställda bör samt föredrar att motiveras inom tillverkningsindustrin. Slutligen skulle ett förslag till vidare studie vara att göra en jämförelse mellan olika branscher för att ta reda på om val av bransch har en effekt på den anställdas motivation.

7. Källförteckning

Abrahamsson, B & Aarum, Andersen. J. *Organisation: att beskriva och förstå organisationer* (2005). 4. Uppl., Stockholm: Liber Ab.

Baciu, Emilia, L. (2017). Expectancy Theory explaining civil servants work motivation. Evidence from a romanian city hall. *USV Annals of Economics and Public Administration* 17(2), ss. 146–160

Behling, O. C., Schriesheim, C. & Tolliver, J. (1975). Alternatives to Expectancy Theories of Work Motivation. *Decision Sciences* 6(3), ss. 449-461.

Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. 4. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Bryman, A & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber.

Chen, Y., & Lou, H. (2002). Toward an understanding of the behavioral intention to use a groupware application. *Journal of End User Computing*, 14(4), ss. 1–16.

Chiang, C, Jang, S, Canter, D & Prince, B. (2008). An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation: Examining the Moderating Role of Communication Satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(4), ss. 327–351.

Christensen, L., Engdahl, N., Grääs, C., & Haglund, L. (2016). *Marknadsundersökning: en handbok* 4. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Denscombe, M., (2016). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Evans, Martin G. (1970). Leadership and Motivation: A Core Concept. *The Academy of Management Journal* 13(1), ss. 91–102

Eriksson-Zetterquist, U, Kalling, T & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. 4. uppl., Stockholm: Liber Ab

Ferris, K. (1977). A Test of the Expectancy Theory of Motivation in an Accounting Environment. *The Accounting Review* 52(3), ss. 605.

Gephart, Robert P., & Rynes, S. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal* 47(4), ss. 454–462.

Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2003). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today* 24(2), ss. 105–112.

Holme, Magne. I. & Solvang, Krohn. B. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

House, Robert. J. (1971). A Path Goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 16(3), ss. 321-339

Jacobsen, Ingvar. D & Thorsvik, Jan. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Koivisto, S & Rice, Ronald, E. (2016). Leader prototypicality moderates the relation between access to flexible work options and employee feelings of respect and leader endorsement. *The International Journal of Human Resource Management* 27(22), ss. 2771–2789

Kuvvas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*. 27(3), ss. 365-385.

Lawler, E. E., & Suttle, J. L. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational Behavior & Human Performance* 9(3), ss. 482-503.

Kylén, J-A. (2004). *Att få svar: intervju, enkät, observation* Bonnier: Stockholm

Memary, R. & Wong, Kuan. Y. (2009). An Investigation of the Expectancy Theory Elements for Motivating Employees. *International Association of Computer Science and Information Technology - Spring Conference* ss. 286-290.

Murray, D & Frazier, K.B. (1986). A Within-Subjects Test of Expectancy Theory in a Public Accounting Environment. *Journal of Accounting Research* 24(2), ss. 400–404.

Månsson, O. (2012). Jobbet ska vara hälsosamt, inte farligt. Byggindustrin, 2 november.
<http://byggindustrin.se/artikel/debatt/jobbet-ska-vara-halsosamt-inte-farligt-18661>

Nelson, A., Cooper, C.L. and Jackson, P.R., 'Uncertainty amidst Change: The Impact of Privatization on Employee Job Satisfaction and Well-being', 1995, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(1), ss. 57–71.

Nillson, T. (2000). Individuell lönesättning för kollektivanställda: Metallarbetarna på ABB. Arbetslivsinstitutet. (Rapport 2000:14). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
[https://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vres/lo_fakta_1366027492914_kal_del15_pdf/\\$file/KAL_del15.pdf](https://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vres/lo_fakta_1366027492914_kal_del15_pdf/$file/KAL_del15.pdf)

Patel, R., & Davidson, B. (2011). Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). Managerial Attitudes and Performance. *Homewood, IL: Irwin Dorsey*.

Rasch, Ronald, H & Tosi, Henry L. (1992). Factors affecting software developers' performance: an integrated approach. (Technical). *MIS Quarterly*. 16(3), ss. 395.

Reinhardt, L., & Wahba, M. A. (1975). Expectancy theory as a predictor of work motivation, effort, expenditure, and job performance. *Academy of Management Journal* 18(3), ss. 520–537.

Staw, B.M., Motivation in Organizations: Toward Synthesis and Redirection, in Staw, B.M. and Salancik, G.R. (eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, IL: St. Clair Press, 1977, ss. 55-96.

Stephen, P. R. (2000). Organizational Behavior. 9 uppl., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

SvD (2017). *Företag vill växa – personal saknas*. <https://www.svd.se/foretag-vill-vaxa--personal-saknas> [2018-04-02]

Tien, F.F., (2000). To what degree does the desire for promotion motivate faculty to perform research? Testing the expectancy theory. *Research in Higher Education* 41(6), ss. 723–752.

Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 81(5), ss. 575–586.

Vansteenkiste, M., Lens, W., Witte, H & Feather, N. T. (2005). Understanding unemployed people's job search behaviour, unemployment experience and well-being: A comparison of expectancy-value theory and self-determination theory. *British Journal of Social Psychology* 44(2), ss. 269–287.

Vroom, Victor. H (1964). *Work and Motivation*. New york: John Wiley & Sons, Inc.

Weman-Josefsson, K. & Berggren, T. (2013). *Psykosocial arbetsmiljö och hälsa*. 1. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Westerlund, L (2017). *Inom tillverkningsbranschen vill allt fler vara sin egen chef*. <http://vdtidningen.se/inom-tillverkningsbranschen-vill-allt-fler-vara-sin-egen-chef/> [2018-04-02]

Wong, S., Siu, V., & Tsang, N. (1999). The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job-related motivators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 11(5), ss. 230–241.

Wright, A, Thomas (2003). What Every Manager Should Know: Does Personality Help Drive Employee Motivation? *Academy of Management Executive* 17(2), ss. 131–133.

Wright, Bradley E. (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review*, 67(1), ss 54–64.

Bilaga

Intervjuguide

Inledande frågor

Har du tagit del av intervjuguiden?

Vill du vara anonym?

Är det okej med att vi spelar in samtalet?

Hur länge har du arbetat inom tillverkningsindustrin?

Förväntan

Hur ansträngande är dina arbetsuppgifter?

Har du lyckats samla mycket erfarenhet under dessa år som anställd?

Skulle du kunna tänka dig prestera utöver dina arbetsuppgifter?

- Om Ja: vad skulle vara anledningen till detta?

Har ni någon typ av prestations-värderingssystem på arbetsplatsen?

- Om ja: Kan du förklara den
- Om nej: Hur uppmärksammas då resultatet av eran insatser?

Om fallet är att du väljer att inte prestera ytterligare utöver ditt dagliga arbete, vad skulle vara anledningen till detta?

Förväntar du att dina prestationer och extra ansträngningar skulle resultera i någon form av resultat?

Kan du tänka dig prestera extra hårt om du nu inte ser något önskat resultat på sikt?

Instrumentalitet

Hur sannolikt är det att resultatet av dina extra ansträngningar leder till belöning?

Har ni belöningsystem på arbetsplatsen?

- Om Ja: Hur ser dessa belöningsystem ut?

Skulle du motiveras mer till att fortsätta prestera i arbetet om du blir belönad för ditt resultat i din insats?

Kan du tänka dig prestera utan en belöning?

- Kan du förklara?

Valens

Kan positiv feedback från ledaren motivera dig till att fortsätta prestera i arbetet?

Skulle du kunna tänka dig att prestera med endast feedback som belöning?

Hur påverkas du av belöningar som inte attraherar dig?

Om du skulle utgå från behovet i din vardag, vilken typ av belöning skulle du föredra?

Om du skulle utgå från dina personliga önskningar, vilken typ av belöning skulle du föredra?

- Varför just denna?

Avslutande frågor

Har du några frågor eller funderingar?

Skulle du kunna rekommendera någon som skulle kunna tänka sig medverka i en intervju?