



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Arbetsengagemang i det nya arbetslivet

*En tvärsnittsstudie om hur företag kan få sina anställda att bli mer
engagerade i sitt arbete*

Mathilda Björk & Clara Dellgren

Kandidatuppsats VT 2017

Handledare: Roger Persson

Sammanfattning

I takt med den växande digitaliseringen förändras förutsättningarna för arbetslivet och medarbetare ställer nya krav på sina arbetsgivare. Arbetet med *Performance Management* behöver förnyas för att möta framtidens behov. För att öka förståelsen för vad som får medarbetare att bli engagerade i sitt arbete, granskades IKEA och deras mål- och utvecklingsprocess. En elektronisk enkät skickades ut till cirka 500 medarbetare på två av IKEAs varuhus, varav 64 personer svarade. Enkäten undersökte hur engagerade medarbetarna är i sitt arbete i förhållande till hur de upplever mål- och utvecklingsprocessen. Resultatet visade att respondenterna upplever mål- och utvecklingsprocessen som engagerande och att hela processen till viss del korrelerar med hur engagerade de är i arbetet. Resultatet visar även att respondenterna önskar att de olika delarna av processen görs oftare. För vidare utveckling av IKEAs mål- och utvecklingsprocess rekommenderas att den blir mer levande och en del av det föränderliga arbetslivet. Det här indikerar på att företag i den digitala tidsåldern borde låta sina medarbetare kontinuerligt arbeta med en utvecklingsplan och lika ofta få feedback på sitt arbete. En sådan utveckling kan leda till mer engagerade medarbetare som presterar bättre i sitt arbete.

Nyckelord: Digitalisering, Generationer, Arbetsengagemang, Performance Management, IKEA.

Abstract

In pace with the growing digitalization, the conditions for worklife and coworkers are in continuous change, which in turn changes the demands on the employees. The work with Performance Management needs to be updated to meet the requirements of the future. The purpose with this study is to achieve better understanding what makes coworkers engaged in their work in order to increase their performance. IKEA and their current work process with Performance Management was used as an investigative example to understand what makes coworkers engaged in their work. An electronic survey was sent out to about 500 coworkers from two of IKEAs stores, of which 64 of them answered. The survey investigated the coworkers overall work engagement in relation to how they experienced the Performance & Development process. The result showed that the respondents experienced the Performance & Development process as engaging and it partly correlates with their work engagement. The result also showed that the respondents wish the different parts of the process to be done more often. To develop the process furthermore it is recommended to be more developed and a part of the changing worklife. This means that companies in the digitalized age should let their coworkers continuously work with a development plan and continuously perceive feedback on their work. This could lead to more engaged coworkers that perform better in their work.

Keyword: Digitalization, Generations, Work Engagement, Performance Management, IKEA

Inledning

IKEA är ett multinationellt detaljhandelsföretag som står inför att möta de nya utmaningarna i arbetslivet. Den nya teknologin har förändrat arbetsuppgifterna från maskinarbete till kunskapsbaserade uppgifter och individen har blivit effektivare än någonsin. Globaliseringen ställer nya krav på företag som vill vara med och konkurrera om marknadsandelar och därför anses det viktigt att företag värnar om all kunskap och expertis som deras anställda har. Företag måste andas innovation, risktagande och samarbete för att överleva. Genom att ligga ett steg före kan morgondagens talanger utvecklas redan idag (Sonnetag, 2002).

Människor som är engagerade i sitt arbete känner ofta en djup koppling till sitt företag och driver utvecklingen framåt. Lewis (2016) menar att framtidens nya medarbetare ställer helt nya krav på arbetslivet och företag behöver veta hur de ska anpassa sig för att de nya medarbetarna ska bli engagerade i arbetet. Företag måste förstå att framtiden inte ligger och väntar utan hela tiden skapas och att vårt agerande idag kommer att påverka morgondagen. Det är av stor betydelse att företag redan idag sätter agendan för framtiden för att få med sina medarbetare i utvecklingen.

I denna uppsats kommer IKEA användas som utredande exempel för att bättre förstå hur företag kan öka medarbetarnas engagemang utifrån de nya förutsättningarna som digitaliseringen medför.

Tidigare forskning

Den digitala tidsåldern. Pihl (2017) förklarar i sin senaste bok att digitaliseringen ofta framstår som ett nytt fenomen trots att det är mer än 50 år sedan den första datorn kom till användning. Emellertid fick digitaliseringen en ny innebörd när internet kom för 20 år sedan och den digitala revolutionen drog igång på riktigt. Ordet digitalisering brukar idag benämnas som ”en ökad användning av datorer och internet” men Pihl (2017) menar att det inbegriper mycket mer än så då samhället i stort har påverkats.

Bauman (2008) talar bland annat om ”*nukultur*” i sin bok *Konsumtionsliv* (2008) och menar att medborgare i västvärlden lever i ett konsumtions-samhälle där varje ögonblick försöker fyllas med allt som går att konsumera, för imorgon väntar det nya möjligheter igen. Bauman (2008) konstaterar vidare att medborgarna aldrig blir riktigt nöjda med det som de har utan strävar alltid efter något nytt. Det blir viktigt att ligga i framkant för att veta vad som är av nytt värde imorgon. Konsumtionskulturen drivs av ständig förändring och skapar nya ögonblick hela tiden. Bauman (2008) kallar den nya tiden för en pointillistisk tid och menar att den består av en mängd olika ögonblick utan sammanhang och konsistens. Medborgarna drivs ändå mellan de olika punkterna för att vi är beroende av att veta vad varje nytt ögonblick har att erbjuda.

Digitaliseringens framgång fortsatte när smartphonen lanserades och förändrade det mänskliga beteendet ytterligare menar Gilan och Hammarberg (2016). De menar vidare på att människor som har en smartphone tenderar att plockar upp den mer än 200 gånger per dag vilket är en stor ökning bara de senaste åren. Hur ofta människor tar en titt på sin smartphone kan visa på en ökad önskan av bekräftelse. Den yngre generationen som har fått växa upp i den digitala revolutionen är nämligen vana vid en helt annan tillvaro. Enligt Gilan och Hammarberg (2016) eftersöker de kontinuerlig bekräftelse och ständig uppdatering via digitala nyheter och sociala medier.

Det nya arbetslivet. Allvin (2006) förklarar i sin bok *Gränslöst arbete* hur förändringar sker allt snabbare samtidigt som tiden för att anpassa sig knappt räcker till. Pihl (2017) menar att den digitala revolutionen har påverkat dagens medarbetare, inte minst den yngre generationen som är uppvuxen i en ytterst digital värld. De ställer nya krav på arbetsgivarna som en konsekvens av nya värderingar och behov. Gilan och Hammarberg (2016) menar att de starkaste drivkrafterna hos människan idag är behovet av att vara behövd, uppskattad och sedd. Dessvärre tycker de inte att arbetsgivare uppfyller detta behovet särskilt väl. Under ett år finns det på sin höjd två målsamtal och en lönerrevision som ger återkoppling på de dagliga prestationerna (Gilan & Hammarberg, 2016). Enligt Øiestad (2005) visar flera

arbetsmiljöundersökningar att medarbetare önskar mer feedback från speciellt sin chef. Den arbetsplats som utvecklar goda system för feedback kommer sannolikt vinna mycket i form av trygga medarbetare som litar på sin egen kompetens. Allvin (2006) konstaterar även de nya värderingarna handlar om att finna mening i sitt arbete istället för hur mycket, hur snabbt eller hur bra arbetet görs. Sarah Lewis (2016) förklarar de nya värderingarna i arbetslivet som en konsekvens av att organisationer har utvecklats från stora och komplicerade produktioner till mänskliga system som utstrålar företagande och kreativitet.

Dagens generationer av medarbetare

Generation X. Generation X är den mest etablerade gruppen på arbetsmarknaden och inbegriper personer födda på 60- och 70-talet. De ser arbetet som en plikt och möjlighet att göra rätt för sig, och de är stolta över att bidra med sin del. Trygghet för dem en fast tjänst där de skyddas under lagen om anställningsskydd (Pihl, 2017).

Generation Y. Generation Y utmärker sig för att vara en ifrågasättande grupp. Den här generationen är född under 80-talet och första halvan av 90-talet och sägs vara uppväxt i den digitala revolutionen. De har under det senaste åren tagit en allt större plats på arbetsmarknaden och kommer stanna många år till (Pihl, 2017). En undersökning av det globala företaget Universum (2017) visar att generation Y är den mest synliga generationen av de alla och har på grund av sin digitala uppväxt lyckats påverka stora delar av arbetslivet. De har förändrat synen på hur företag kan driva affärer, skapat nya förutsättningar för den framtida arbetsplatsen och upprättat nya regler för vad som är ett acceptabelt beteende hos arbetsgivare och anställda. Pihl (2017) förklarar hur viktigt det är för generation Y att hitta nya utmaningar och att utvecklas. Generation Y motiveras framförallt av att ha arbetsuppgifter som bidrar till utvecklingsmöjligheter i karriären. De strävar efter förändring och variation snarare än fördjupning och därför blir stora sociala nätverk en viktig del av arbetslivet. Pihl (2017) menar vidare att innan generation Y tar sig an en uppgift vill de gärna ha klart för sig vilka vinningar de får utav den och kan därför anses ha ett fokus på individen snarare än gruppen.

Generation Z. Snart tar sig en ny generation in på arbetsmarknaden och ska bli en del av det gemensamma arbetslivet och den globala ekonomin. Generationen har fått bokstaven Z som sitt signum och utmärker sig från de övriga generationerna i arbetslivet som kallas X och Y. Pihl (2017) har i sin bok *Framtidsrusta ditt ledarskap* beskrivit generation Z som naturligt digitala. De är födda under andra halvan av 90-talet och in på 2000-talet och har svårt att förstå hur världen kan fungera utan en smartphone eller internetuppkoppling. De söker

information, utvecklas och socialiserar genom den digitala världen. För dem är den digitala världen lika verklig som den fysiska (Pihl, 2017). En undersökning av det globala företaget Universum (2017) visar att generation Z är mest oroliga för att inte hitta ett arbete som passar deras personlighet samt att inte ha möjlighet att utvecklas i sitt arbete. Generation Z kännetecknas ofta av att värdesätta organisationens värderingar och att finna en större mening i arbetet men forskning visar att detta inte är en säregen egenskap. Även generation X och Y visar stor oro för att inte hitta ett arbete som stämmer överens med sin personlighet och vill gärna se arbetet som något mer än en källa till försörjning. Företag måste därför förstå vikten av att tydligt artikulera sina värderingar eller sin kultur för att i framtiden kunna attrahera och behålla talanger (Universum, 2017). Om generation Z får definiera trygghet i arbetet så innebär det möjligheten att vara flexibel, uppdaterad och användbar. Det är viktigt att ha en bred kompetens för att snabbt kunna anpassa sig till förändringar (Pihl, 2017). För den nya digitala generationen kommer den mänskliga kontakten bli viktigare än någonsin, enligt Tulgan (2013). Vad gäller prestation kommer de därför motsätta sig relationer byggda på auktoritet och istället engageras av nära arbetsrelationer.

Arbetsengagemang

De senaste åren har företagen haft ett allt större fokus på medarbetarnas engagemang. I det nutida arbetslivet måste företag kunna inspirera sina talanger att använda sin fulla potential i arbetet. Företag behöver anställda som upplever en psykologisk koppling till sitt arbete, som är villiga att fullkomligt ge sig hän till sin arbetsroll. De ska vara proaktiva, energiska och dedikerade till att prestera på en hög nivå. Med andra ord, medarbetare ska vara engagerade i sitt arbete (Bakker, 2011). Definitionen av arbetsengagemang kan se lite olika ut beroende på författare men i stora drag försöker de alla täcka samma egenskaper. Följande definition är hämtad från manualen till Utrecht Work Engagement Scale (UWES):

Engagement is a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Rather than a momentary and specific state, engagement refers to a more persistent and pervasive affective-cognitive state that is not focused on any particular object, event, individual, or behavior (Schaufeli & Bakker, 2003, s. 4).

En studie av Markos och Sridevi (2010) visar att arbetsengagemang är stor bidragande faktor till ökad prestation. Författarna beskriver engagerade medarbetare som personligt

knutna till sin organisation och involverad i sin arbetsgivares framgång. Engagerade medarbetare är villiga att göra det lilla extra och går utanför sina kontrakterade arbetsuppgifter. Ansvar för att skapa arbetsengagemang ligger på både arbetsgivaren och anställda och beskriver således en tvåvägsrelation (Markos & Sridevi, 2010).

Roten till engagemang. Bakker (2011) menar att engagemang uppstår ur individens arbetsresurser och individens personliga resurser. Arbetsresurser bidrar till att minska arbetskraven, hjälper till att nå arbetsrelaterade mål och stimulerar personlig utveckling. Dessa resurser kan ha både fysisk-, social-, eller organisatorisk karaktär och består till exempel av stöd från kollegor, varierande arbetsuppgifter och självständighet. Personliga resurser kan karakteriseras av en individ som har självförtroende att ta sig an utmanande uppgifter, ser positivt på sin framgång nu och i framtiden, är målmedveten och flexibel att välja ny vägar samt envis att nå framgång trots möjliga bakslag (Bakker, 2011).

Rapporten *State of the American Workplace* (Gallup, 2013) närmar sig en annan teori och menar att medarbetare först behöver gå igenom 12 steg innan de kan bli helt engagerade. De olika stegen är uppdelade i fyra hierarkiska ordningar som motsvarar medarbetarnas olika behov. Det första steget handlar om medarbetarens grundläggande behov och där blir det viktigt att få svar på frågan ”vad får jag ut av den här arbetsrollen?”. I det andra steget blir ens närmsta chef betydelsefull i form av stöd och värdering. Medarbetaren vill alltså veta hur ens egna bidrag till verksamheten värderas av andra och vilken betydelse det har för organisationen. I det tredje steget har medarbetarens varseblivning hunnit skifta och samhörigheten med gruppen och organisationen blir avgörande. I det fjärde och sista steget blir det viktigt för medarbetaren att utvecklas och lära sig nya saker samt att få uttrycka och applicera sina egna idéer i verksamheten. När alla fyra stadier är uppfyllda kan medarbetare bli fullständigt engagerade i sitt arbete och bidra till ett flertal olika förbättringar inom organisationen (Gallup, 2013). Det sista steget för att uppnå engagemang var utveckling och lärande och detta är återkommande i flera teorier kring arbetsengagemang. En studie av Roberts och Davenport (2002) visar att utveckling i karriären är en av de starkaste drivkrafterna bakom arbetsengagemang. Företag behöver således förse sina anställda med utvecklingsmöjligheter så att medarbetarna i framtiden har möjlighet att avancera inom sitt arbete. För att driva detta arbete framåt behöver nödvändiga färdigheter och kompetenser identifieras och stöd från sin närmaste chef bör finnas tillgänglig i utvecklingen (Roberts & Davenport, 2002).

Engagemang och prestation. Bakker (2011) beskriver genom en modell varför engagerade medarbetare lyckas prestera bättre i arbetet. Första steget i modellen berör

individens arbetsresurser och personliga resurser. Som tidigare nämndes bidrar arbetsresurserna till att minska arbetskraven utifrån till exempel stöd av kollegor, personlig utveckling och varierande arbetsuppgifter. De personliga resurserna berör till exempel individens självförtroende och optimism. Både arbetsrelaterade- och personliga resurser har enligt Bakker (2011) visat sig leda till ökat arbetsengagemang, antingen tillsammans eller oberoende av varandra och har som störst betydelse när arbetskraven är höga. Arbetsengagemang har sedan en positiv inverkan på individens prestation. Individer som i sin tur presterar på högre nivå har sedan större benägenhet att utöka sina arbetsrelaterade- eller personliga resurser vilket återigen främjar engagemang och högre prestation. Det skapas alltså en positiv förstärkning. Den här modellen påvisar hur viktigt det är med engagerade medarbetare eftersom dem då blir mer aktiva och alerta i sin arbetsmiljö. Engagerade medarbetare som inte längre är tillfredsställda med sin tillvaro väljer att ändra på arbetets innehåll eller utformning så att arbetet får en ny meningsfull innebörd.

Positivt fokus. Positiv psykologi innefattar studier kring människans styrkor och optimala funktion och har på sistone fått mycket uppmärksamhet inom organisationspsykologi. Schaufeli och Bakker (2003) beskriver positiv organisationspsykologi som “...*the study of positively oriented human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developed, and effectively managed for performance improvement in today’s workplace*” (Schaufeli & Bakker, 2003, s. 3). Lewis (2016) menar att nyckeln till att få sina medarbetare att växa är att fokusera på det positiva genom att bekräfta det de gör bra. Detta kan göras utifrån coaching som syftar till att hjälpa sina anställda att ta del av de resurser som finns runtomkring för att i slutändan öka varje medarbetares förmåga. Lewis (2016) skriver om fler sätt att skapa utrymme för det positiva. Om människor får vara med och skapa inspirerande bilder av framtiden så kommer de även att dras till dem. Det skapas en stark gnista av motivation när människor försöker ta sig framåt, i motsats till att ständigt kämpa för att ta sig ifrån något. En studie av Roberts och Davenport (2002) bekräftar att en belönande arbetsmiljö har stor effekt på medarbetarnas engagemang. För att skapa en sådan miljö måste företag erbjuda en rolig och positiv miljö, visa uppskattning för sina anställdas bidrag, uppmuntra till nya idéer och motivera sina anställda att göra vad de är bäst på (Roberts & Davenport, 2002).

Användning av styrkor. Den amerikanska rapporten från Gallup (2013) visar att människor är mer benägna att engagera sig i sitt arbete om de får använda sina styrkor varje dag. Styrkorna kommer från individens naturliga sätt att tänka, känna och uppföra sig och är viktiga för individen att själv känna till. Rath (2007) menar att styrka är en funktion av talang

multipliserat med investering. *Talang* består av en persons egenskaper och naturliga förmågor, med andra ord en persons beteende, tankar och känslor. *Investering* innebär att ta sig an kunskap och träna upp färdigheter för att utveckla sin talang. Rapporten av Gallup (2013) visar även att när individen känner till sina styrkor och får använda dem så ökar engagemanget vilket leder till högre prestation och mindre benägenhet att lämna organisationen. Engagemang är en produkt från ledare och chefer som bekräftar och uppmuntrar sina anställda att använda deras styrkor.

Rath (2007) skriver om en undersökning gjord bland tio miljoner människor världen över som handlar om arbetsengagemang. Undersökningen visar att endast en tredjedel höll med påståenden "*At work, I have the opportunity to do what I do best every day*". Bland personer som kryssade i "håller absolut inte med" eller "håller inte med" på detta påstående, var inte en enda av dem emotionellt engagerade i sitt arbete. I kontrast till detta visar andra studier enligt Rath (2007) att människor som får använda sina styrkor varje dag är sex gånger mer benägna att vara engagerade i sitt arbete, och tre gånger mer benägna att ha "*excellent quality of life in general*". Den amerikanska rapporten från Gallup (2013) indikerar också att en chef som fokuserar på medarbetarens styrkor endast bidrar till 1 % chans att medarbetaren inte är engagerad i sitt arbete. En chef som däremot fokuserar på medarbetarnas svagheter kan bidra till 22 % chans att medarbetaren inte är engagerad i sitt arbete. En chef som ignorerar sina medarbetare bidrar enligt resultaten av undersökningen till 40 % chans till att medarbetaren inte är engagerad i sitt arbete.

Motivation

I takt med att förändringar sker allt oftare måste organisationer börja förhålla sig till nya metoder för att skapa engagemang. Lewis (2016) menar att det inte längre handlar om att lägga fram logiska argument till varför en individ ska vara med i förändringen utan motivation är ytterst viktigt för att medarbetare ska agera och förändras (Lewis, 2016).

Motivation 3.0. Daniel Pink skriver i sin bok *Drivkraft* (2010) om Motivation 3.0 som är en ny motivationsteori som anpassar sig efter vår moderna tid och som behövs för att kunna möta det nya sättet vi organiserar, tänker och agerar på. Motivation 3.0 bygger på ett Typ I beteende där människor drivs mer av inre belöningar än yttre belöningar. Med inre belöningar menas den tillfredsställelse människan får i sitt arbete. Motsatsen brukar kallas för Typ X beteende och innebär att människor bryr sig mer om vad en viss aktivitet leder till snarare än hur tillfredsställande den är. Människor med typ I beteenden gillar att få beröm som en typ av respons men till skillnad från de med Typ X beteenden, är beröm inte ett mål de strävar efter.

För att stärka en organisation menar Pink att människor behöver förändra sitt beteende från typ X till typ I. Pink (2010) menar att Typ I i längden nästan alltid gör bättre ifrån sig än Typ X. Även Lewis (2016) menar att inre motivation är drivkraften till att människor ska kunna prestera på en hög nivå. Denna uppstår vanligtvis när människor får använda sina styrkor i arbetet och förstår på vilket sätt deras bästa prestation kan bidra till verksamheten. Lewis (2016) anser att om medarbetare får sätta upp egna mål för sin arbetsprestation och sedan uppnår dessa så ökar känslan av stolthet över sitt arbete. Människor tycker inte om att bli tilldelad vad dem ska göra eftersom de då är rädda för att misslyckas. Att på egen hand få formulera sina arbetsprinciper skapar både större engagemang och ansvar och är samtidigt bra för ens integritet. Lewis (2016) menar vidare att om medarbetare tillsammans får skapa gemensamma principer för prestation så underlättar dessutom samarbetet och gruppens sammanhållning.

Typ I beteende. Pink (2010) beskriver att typ I beteende grundar sig på självstyrning, mästarskap och mening. *Självstyrning* innebär att individen på egen hand får styra över sina uppgifter, sin tid, sitt team och sin teknik. Medarbetare som har möjlighet till självstyrning uppmuntras till typ I beteenden och presterar på högre nivå. *Mästarskap* hänger ihop med engagemang. Motivation 3.0 kräver att engagemang finns för att i sin tur kunna skapa mästarskap. Mästarskap innebär att bli bättre på något som har betydelse och börjar oftast med "flow" vilket är den optimala upplevelsen när våra utmaningar passar perfekt med vår förmåga. Pink (2010) menar att smarta arbetsplatser därför ska se till att ha gott om "guldlocksuppgifter" som innebär varken för svåra och eller för lätta uppgifter. Med *mening* menas att det ska finnas ett tydligt syfte med arbetet som görs, vilket aktiverar energi hos individen. Medarbetaren ska uppleva sina uppgifter som viktiga och förstå vad deras arbete leder till. Allvin (2006) konstaterar att det blir allt viktigare för individen att finna mening i sitt arbete och mindre relevant hur mycket, hur snabbt eller hur bra arbetet görs. Arbetslivet erbjuder idag fler möjligheter att utvecklas och att göra det som var och en tycker är genuint kul. Gilan och Hammarberg (2016) har fortsatt på Pinks spår och utvecklat hans teori Motivation 3.0. Författarna menar att den digitala revolutionen har öppnat våra ögon och gjort att människor i större utsträckning söker efter meningsfullhet, utveckling och valmöjligheter. Den nya drivkraften leder till att vi blir allt mer emotionellt engagerade i vårt arbete och känner större koppling till företagets vision och mission.

Matchning med organisationens mål. Gilan och Hammarberg (2016) anser att det finns en viktig motivationsfaktor som företag bör ta hänsyn till. För att motivera sina medarbetare handlar det om att matcha individens behov, mål och syfte med organisationens.

Genom att tydliggöra en vald företagskultur som utgår från verksamhetens vision, mission och värderingar ges individen ett val att följa med på resan eller att stiga av. För att få individen att prestera av egen vilja måste individens och organisationens mål konvergera. Ju större matchning, desto större engagemang. Lewis (2016) förklarar att om en medarbetare inte kan förstå hur ens insatser bidrar till organisationens syfte så kommer detta synas ut mot företagets kunder. Företag måste ge sina anställda de rätta verktygen för att de ska kunna göra alla rätt i kundens ögon. Den amerikanska undersökningen av Gallup (2013) som studerat medarbetarnas engagemang tyder på att en engagerad medarbetare också leder till en engagerad kund som i sin tur spenderar mer, besöker oftare och sprider ett gott rykte om företaget till andra. I en rapport av Harvard Business Review (2013) fanns det också tydliga indikatorer på att kopplingen mellan individens mål och organisationens mål spelar stor roll för medarbetares arbetsengagemang. Rapporten bekräftar att medarbetare måste veta vad de ska sträva mot och även förstå hur deras arbete bidrar till företagets syfte och mål. För att skapa ett starkare åtagande till organisationen menar Roberts och Davenport (2002) att individer behöver se avdelningens mål som sitt eget och vid framgångar måste företag även fostra en känsla av ägande hos sina anställda så att de kan ta ära för de goda resultaten. Roberts och Davenport (2002) menar att anställda behöver vara stolta över arbetet som dem gör och vara involverad och nöjd med beslut som påverkar det egna arbetet.

Performance Management på IKEA

IKEA är ett framgångsrikt detaljhandelsföretag och Sara Kristoffersson (2015) menar att en anledning till detta är deras starka företagskultur. Miriam Salzer (1994) skriver i sin forskning om IKEA hur företagskulturen har skapat en Vi-känsla och en kollektiv självbild bland medarbetarna. På IKEAs hemsida skriver de: "Vi tror att varje individ har något värdefullt att erbjuda och vi strävar efter att tillämpa samma värderingar i vårt sätt att arbeta. De här värderingarna utgör grunden i hur vi jobbar och i vår inkluderande, öppna och ärliga kultur."

IKEAs främsta verktyg inom Performance Management är en så kallad mål- och utvecklingsprocess. I interna dokument (IKEA Service B.V, 2015) står det att syftet med den är att stärka medarbetarnas motivation och att kombinera varje människas behov och önskningar i linje med IKEAs behov. Enligt Jamie A. Gruman och Alan M. Saksatt (2011) handlar Performance Management om att försöka öka nivån på medarbetarnas prestation. De menar vidare på att det bästa sättet för att höja prestationen är att aktivt arbeta med att öka medarbetarnas engagemang. I IKEAs interna dokument (IKEA Service B.V, 2015) om mål-

och utvecklingsprocessen står det om hur processen består av tre olika samtal mellan medarbetare och chef vilka sker en gång om året. Det första samtalet kallas ”att upprätta mål” och innebörden är precis som det låter. Chef och medarbetare blickar tillsammans framåt och bestämmer vad medarbetaren ska fokusera på för att bidra till verksamhetens mål. Inför samtalet ska medarbetaren förbereda sig genom att läsa på om verksamhetens behov på sin avdelning. Under samtalet sätts rekommenderat två eller tre mål upp utifrån SMART kriterierna. Dessa kriterier anger att målet ska vara specifikt (S), mätbart (M), accepterat (A), realistiskt (R) och tidsatt (T). Resten av året har medarbetaren ansvar att jobba mot att uppfylla sina mål och chefen har ansvar att stötta genom informella samtal och coaching. Det andra samtalet är ett utvecklingssamtal där chefen och medarbetaren definierar den kompetens medarbetaren behöver utveckla för att nå sina mål och ta sitt nästa steg i karriären. Under samtalet ska de definiera vilka medarbetarens styrkor är samt vilka områden för utveckling som finns i relation till sin kompetensprofil. I samtalet skapas en utvecklingsplan där chef och medarbetare planerar vilken kompetens som ska utvecklas, hur och när den ska utvecklas och även på vilken sätt utvecklingen ska mätas. Medarbetaren har under resterande året ansvar att jobba utefter sin utvecklingsplan och be om stöd av sin chef om det skulle behövas. Det tredje samtalet är en prestationsutvärdering. Under samtalet utvärderas medarbetarens prestation i form av målen, utvecklingsplanen och beteenden. Hur väl medarbetaren har nått målen kopplat till verksamheten och utvecklat sin kompetens enligt utvecklingsplanen graderas från ett till fyra. Medarbetarnas beteenden kopplas till IKEAs värderingar och ledarskapsförmågor. Även medarbetarnas beteenden graderas på en skala ett till fyra. Slutligen gör chefen en helhetsbedömning av medarbetarens prestation där den bedöms som ”under förväntan”, ”god prestation” eller ”hög prestation”. Efter dessa tre samtal ska medarbetaren kunna förstå vad som förväntas av dem, deras styrkor och områden för utveckling samt hur de bidrar till den större bilden.

Utöver dessa tre formella samtal förväntas även informella samtal ske mellan medarbetare av chef för att diskutera medarbetarens medgångar och motgångar. Chefen har ett ansvar att kontinuerligt ge medarbetaren feedback, vilket görs genom “Job chats” och “Coaching”. Job chats är samtal där idéer och åsikter utbyts, här kan problem tas upp som de tillsammans diskuterar lösningar på. I ett coachingsamtal utmanar och stöttar chefen medarbetaren kopplat till hans beteenden, kompetens och bidrag till verksamheten. Trots att chefen har ett ansvar att ge medarbetaren feedback, har medarbetaren ansvar att be om mer frekvent feedback om hen upplever ett behov för det. IKEAs Human Resources idé är baserad på tron att alla har ett ansvar för sin egna individuella utveckling och prestation.

Syfte

Syftet med undersökningen är att studera vad som får medarbetare att bli engagerade i sitt arbete i ljuset av de nya förutsättningarna som kommit med digitaliseringen. Fokus låg på att undersöka hur företag kan anpassa sig till de yngre generationerna som tar allt större plats på arbetsmarknaden. Studien utgick ifrån företaget IKEA som anser sig ha behov att utveckla sitt arbete med Performance Management för att möta framtidens behov som kommer med digitaliseringen. Utifrån IKEA skulle undersökningen utreda hur deras befintliga verktyg idag fungerar för att öka medarbetarnas engagemang. Förhoppningen var att undersökningen skulle ge en ökad förståelse för vad som får medarbetare att bli engagerade i sitt arbete. Med den kunskapen kan IKEA och andra företag ha goda förutsättningar för att förbättra sina anställdas prestation.

Frågeställning

Den här uppsatsen avser att besvara frågan: *Vad får medarbetare inom detaljhandeln att bli engagerade i sitt arbete i den digitala tidsåldern?* För att kunna svara på denna fråga kommer den brytas ner till två delfrågor:

- *I vilken utsträckning bidrar IKEAs mål- och utvecklingsprocess till medarbetarnas arbetsengagemang?*
- *Hur påverkar IKEAs mål- och utvecklingsprocess arbetsengagemanget hos de olika generationerna X, Y och Z?*

Metod

Design och procedur

Undersökningen designades som en tvärsnittsstudie vilket mätte medarbetarnas arbetsengagemang och deras upplevelse av mål- och utvecklingsprocessen. Arbetet hade en deduktiv ansats då vi med avstamp i olika teorier studerade verkligheten utifrån en enkätundersökning. Enkäten skickades ut via slutna grupper på Facebook där endast IKEA-anställda är medlemmar. Av denna anledning kunde inte alla medarbetare i Malmö och Helsingborg nås men eftersom grupperna på Facebook representerade hälften av alla anställda var detta ett tillräckligt stort urval. Den elektroniska enkäten skickades ut under ett tillfälle och fanns tillgänglig under en vecka innan data samlades in. Enkäten skickades ut på en söndagskväll då vi antog att flest personer var online. För att utesluta risken att medarbetare som avslutat sin anställning svarade på enkäten hade vi en kontrollfråga som garanterade att

respondenterna arbetar i ett av varuhusen idag. Enkäten syftade till att hitta ett samband mellan medarbetarnas engagemang och deras upplevelse av mål- och utvecklingsprocessen.

Deltagare

Undersökningen baserades på medarbetare som arbetar på IKEA varuhuset i Malmö och Helsingborg. Cirka 500 anställda bjöds in, varav 64 personer svarade på enkäten. Detta motsvarade en svarsfrekvens på 13 procent. 73 procent av alla respondenter var mellan 23-37 år (generation Y) och av de som svarade var 80 procent kvinnor. 14 procent var under 23 år (generation Z) och 9 procent var mellan 38-57 år (generation X). Övriga 3 procent var äldre än 57 år. Varuhuset i Malmö stod för $\frac{2}{3}$ av svaren, och 15 respondenter hade en chefsposition. Fem personer hade arbetat på IKEA mindre än 1 år, 28 personer mellan 1-5 år, 18 personer mellan 6-10 år och 13 personer mer än 10 år. Majoriteten av respondenterna hade ett kontrakt som översteg minst 20 timmar varav hälften av dessa arbetar mer än 32 timmar i veckan.

Material

Enkäten bestod av 38 stycken frågor och inleddes med 7 frågor kring respondenternas bakgrund. Relevanta bakgrundsfrågor för undersökningen var vilket varuhus de tillhörde, anställningstid, anställningskontrakt, eventuell chefsposition, ålder och kön.

Nästa del av enkäten utgick ifrån Utrecht Work Engagement Scale (UWES) som är ett mätverktyg av anställdas engagemang i arbetet. UWES består av tre dimensioner uppdelad på 9 frågor: vitalitet, entusiasm och försjunkhet. Vitalitet kännetecknas av hög energinivå, ansträngning i sitt arbete och mental styrka vid motgångar. Entusiasm betyder att individen ser sitt arbete som något roligt och utmanande snarare än ett måste. Försjunkhet i sitt arbete är en sinnesstämning som innebär att vara glatt upptagen och så fokuserad att tiden upplevs flyga iväg (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Rom, & Bakker, 2002). I denna studie används alla tre dimensioner som ett gemensamt mått på engagemang. Frågorna utgjordes av påståenden så som ”jag spritter av energi på jobbet” och kunde svaras utifrån 7 alternativ: aldrig, nästan aldrig, sällan, ibland, ofta, mycket ofta och alltid (Bilaga 1).

Sista delen av enkäten handlade om vad varje medarbetare tycker om mål- och utvecklingsprocessen på IKEA och bestod av 22 frågor. Respondenterna fick först ange vilka samtal de har haft med sin närmaste chef och sedan följde ett flertal påståenden. Påståendena var uppdelade i fyra delar som undersökte medarbetarnas engagemang i a) *målsättningen* b) *utvecklingssamtalet* c) *prestationsutvärderingen* och d) *informella samtalen*. Till exempel ”att upprätta mål kopplat till verksamhetens behov leder till att jag blir engagerad i mitt arbete”. Enkäten följde samma uppdelning som mål- och utvecklingsprocessen för att tydliggöra

skillnaderna för respondenterna. Enkäten avslutades med övriga synpunkter och reflektioner kring mål- och utvecklingsprocessen.

Etik

Alla respondenter fick tydliga anvisningar om att enkäten var anonym, frivillig och möjlig att avbryta när som helst. Informationen fanns angiven på första sidan i enkäten innan respondenterna kunde gå vidare till första delen av undersökningen. Enkäten innehöll en tydlig vägledning och nödvändig information för att kunna svara på frågorna. Respondenterna kunde svara på enkäten under sin privata tid och när de helst önskade.

Dataanalys

Resultatet av enkäterna analyserades på tre olika sätt. Först genomfördes en deskriptiv analys för att få en överblick över hur resultatet såg ut. Därefter analyserades enkäterna genom att undersöka statistiska samband utifrån både bivariata korrelationer och en multipel regression.

Vid en visuell beskådning upptäcktes att datan inte vara normalfördelad, utan negativt snedfördelad med en tendens till takeffekt. Därför valdes ett icke parametrisk test där medianvärden och kvartiler på 25 och 75 presenterades i den deskriptiva delen av resultatet.

Innan korrelationer och regressioner utfördes gjordes en kontroll av outliers. Dels genom att titta på datan i ett sambandsdiagram och även genom "Mahalanobis Distance" och "Cooks Distance". Enligt dessa test fanns inga outliers att ta hänsyn till.

I de bivariata korrelationerna användes Spearman Rho rangkorrelation. De gjordes mellan alla enskilda frågor i mål- och utvecklingsprocessen och den totala skalpoängen av de nio frågorna i UWES. Test av reliabilitet på den totala skalpoängen av UWES gjordes genom Cronbach Alpha och resultatet visade .945. Det gjordes även rangkorrelationer mellan skalpoängen av UWES och de totala skalpoängen av de fyra olika delarna av processen a) *upprätta mål (2 items)*, b) *utvecklingssamtal (5 items)*, c) *prestationsutvärdering (6 items)* och d) *informella samtal (3 items)*. Test av reliabilitet gjordes även på skalpoängen av de fyra olika delarna genom Cronbach Alpha. Resultatet blev: a) *upprätta mål*: .268 b) *utvecklingssamtal*: .639 c) *prestationsutvärdering*: .758 och d) *informella samtal*: .68. Innan skalpoäng skapades fick några av frågorna korrigeras. Det gällde tre av frågorna som lydde: "att... en gång om året är tillräckligt ofta för att jag ska bli engagerad i mitt arbete". Om deltagarna skulle tycka att samtalen inte gjordes tillräckligt ofta skulle de troligen gradera påståendet med låga poäng vilket samtidigt innebär att de tycker samtalen är bra. Därför omkodades svarsvärdena där de lägsta svaren blev de högsta och de högsta blev de lägsta. På

så vis kunde de ingå i skalorna av medelvärden utan att påverka reliabiliteten. Signifikansnivån som valdes var $p < .05$ för att finna en balans mellan typ 1 och typ 2 fel.

I den multipla regressionen användes skalpoängen av “upprätta mål”, “utvecklingssamtal”, “prestationsutvärdering” och “informella samtal” som oberoende variabler och skalpoängen av UWES som beroende variabel. I den multipla regressionen användes rangtransformerad data, eftersom datan inte var normalfördelad.

Alla skriftliga kommentarer från enkäten lästes igenom och delades in utifrån gemensamma teman. För att se vilket tema som återkom flest gånger räknades alla kommentarerna i de olika temana.

Resultat

Deskriptiv analys

Medianen av de olika värdena är generellt höga på samtliga påståenden. Undantag gäller för påståenden avseende hur ofta samtalen görs då de värdena är lägre än övriga. Högst värde visar alla tre delar av de informella samtalen. Den nedre och övre kvartilen visar att respondenternas svar inte skiljer sig mycket åt.

Bivariat korrelation

Samtliga påståenden korrelerar högt med UWES bortsett från tre påståenden avseende hur ofta samtalen görs som har en låg korrelation. Av de högt korrelerade påståendena finns det några negativa avvikelser som är kopplade till informella samtal och strävan efter högre betyg. Dessa påståenden har något längre korrelation än de övriga starka korrelationerna. Följande tabeller beskriver resultatet genom median och kvartiler samt Spearman Rho rangkorrelation.

Tabell 1. *Beskrivning av resultat för Upprätta mål*

1=Håller inte alls med; 5= Instämmer helt	Median	25	75	Korrelation	Sig.
Att upprätta mål				.68	.591
Att upprätta mål kopplat till verksamhetens behov leder till att jag blir engagerad i mitt arbete.	4.0	4.0	5.0	.65	<.001
Att upprätta mål en gång om året är tillräckligt ofta för att jag ska bli engagerad i mitt arbete.	3.0	2.0	4.0	.30	.015

Tabell 2. *Beskrivning av resultat för Utvecklingssamtal*

1=Håller inte alls med; 5= Instämmer helt	Median	25	75	Korrelation	Sig.
Utvecklingssamtal				.603	<.001
Att prata om mina styrkor leder till att jag blir engagerad i mitt arbete.	4.0	4.0	5.0	.66	<.001
Att prata om mina områden för utveckling leder till att jag blir engagerad i mitt arbete.	4.0	4.0	5.0	.62	<.001
Att prata om mina nästa steg i karriären leder till att jag blir engagerad i mitt arbete.	4.0	4.0	5.0	.57	<.001
Att upprätta min egen utvecklingsplan leder till att jag blir engagerad i mitt arbete.	4.0	4.0	5.0	.64	<.001
Att ha utvecklingssamtal en gång om året är tillräckligt ofta leder till att jag blir engagerad i mitt arbete.	3.0	2.0	4.0	.24	.052

Tabell 3. *Beskrivning av resultat för Prestationsutvärdering*

1=Håller inte alls med; 5= Instämmer helt	Median	25	75	Korrelation	Sig.
Prestationsutvärdering				.591	<.001
Att utvärdera mina mål kopplade till verksamheten leder till att jag blir engagerad i mitt arbete.	4.0	4.0	4.0	.54	<.001
Att utvärdera hur det gått med min utvecklingsplan leder till att jag blir engagerad i mitt arbete.	4.0	4.0	4.75	.56	<.001
Att utvärdera mina beteenden kopplade till IKEAs värderingar leder till att jag blir engagerad i mitt arbete.	4.0	3.0	4.0	.56	<.001
Att utvärdera mina ledarskapsförmågor leder till att jag blir engagerad i mitt arbete.	4.0	3.0	5.0	.60	<.001
Att sträva efter högre betyg leder till att jag blir engagerad i mitt arbete leder till att jag blir engagerad i mitt arbete.	4.0	3.0	4.0	.45	<.001
Att ha prestationsutvärdering en gång om året är tillräckligt ofta leder till att jag blir engagerad i mitt arbete.	3.0	2.0	4.0	.20	.144

Tabell 4. *Beskrivning av resultat för Informella samtal*

1=Håller inte alls med; 5= Instämmer helt	Median	25	75	Korrelation	Sig.
Informella samtal				.38	.002
Jag blir engagerad av att ha spontana dialoger med min närmaste chef där utbyte av idéer och åsikter görs.	5.0	4.0	5.0	.34	.005
Jag blir engagerad när min närmaste chef stöttar och utmanar mig till att utvecklas i min arbetsroll.	5.0	4.0	5.0	.37	.003
Jag blir engagerad av att få spontan feedback av min närmaste chef.	5.0	4.0	5.0	.35	.004

Multipel regression

En multipel regression utfördes för att mäta hur samtliga delar i mål- och utvecklingsprocessen förklarar medarbetarnas generella arbetsengagemang. Resultatet visar genom de standardiserade beta-värdena att utvecklingssamtalet har störst effekt på det generella arbetsengagemanget. Hälften av variablerna, uppräta mål och utvecklingssamtal, har statistisk signifikans. Adjusted R för hela modellen är 40 % och signifikansen är $p < .001$.

Tabell 5. *Multipel regression där samtliga steg i mål- och utvecklingsprocessen mäts mot UWES*

	<i>b</i>	<i>p</i>
Uppräta mål	- 0.22	0.45
Utvecklingssamtal	0.43	.014
Prestationsutvärdering	0.31	.077
Informella samtal	0.04	.704

Jämförelse av generationerna

Utifrån ovanstående resultat gjordes en uppdelning av de tre olika generationerna x, y och z för att se om det förelåg någon skillnad i deras svar. Resultatet var mycket svagt och några större skillnader kunde inte utläsas.

Kommentarer

17 stycken av de 64 respondenterna har i enkäten delat med sig av sina personliga synpunkter kring mål- och utvecklingsprocessen. Svaren visar främst att medarbetarna vill ha en mer levande mål- och utvecklingsprocess istället för två samtal om året. Anledningen är att det som sägs och bestäms under samtalen bara upplevs som aktuellt där och då men inte resten av året. Sex respondenter menar även att samtalen inte verkar prioriteras och att de istället upplevs som formalia utan något egentligt värde. Fyra personer upplever att de inte kan påverka innehållet i samtalen eller sin utveckling utan att bollen ligger hos cheferna. Tre personer tycker att cheferna inte har tillräcklig kompetens för att genomföra samtalen eller bedöma sina medarbetare. En av personerna menar till exempel att cheferna bedömer utefter olika kriterier och inte samlar in tillräcklig input från andra relevanta chefer. Önskemål som dyker upp är att bedömningskriterierna borde bli mer konkreta, att bedömningen borde ske även på gruppnivå samt att bedömningskriterierna borde vara olika beroende på anställningskontrakt.

Diskussion

Syftet med studien var att ta reda på vad som får medarbetare att bli engagerade i sitt arbete i den digitala tidsåldern. Förhoppningen var att resultatet skulle ge en fingervisning av hur IKEA kan utveckla sitt arbete med Performance Management för att i fortsättningen skapa högpresterande medarbetare.

Resultatet visar att medarbetarna i hög grad har en positiv inställning till mål- och utvecklingssamtalet. Samtliga fyra delar i processen visar sig vara engagerande för medarbetarna men det finns ett par skillnader värda att notera. Utvecklingssamtalen är den del som korrelerar allra högst med medarbetarnas arbetsengagemang, både oberoende av och i förhållande till de andra delarna i mål- och utvecklingsprocessen. Informella samtal har högst medianvärde men är inte starkt korrelerat med medarbetarnas arbetsengagemang. Att upprätta mål visar inte heller någon stark korrelation med medarbetarnas engagemang men har också ett högt medianvärde. Gemensamt för alla delar av mål- och utvecklingsprocessen är att de olika samtalen inte tycks genomföras tillräckligt ofta. På frågorna om samtalen görs

tillräckligt ofta för att vara engagerande svarar medarbetarna lågt och frågorna korrelerar även lågt med medarbetarnas generella arbetsengagemang. Flera av kommentarerna handlade dessutom om att processen inte kändes tillräckligt levande och den endast var aktuell kring tiden för samtalen. Vid en närmare analys av de olika delarna av mål- och utvecklingssamtalet visar även att betygsättningen har en något mindre korrelation än de övriga delarna av samtalen. Överlag visar studien att det finns en god korrelation mellan de olika stegen i mål- och utvecklingsprocessen och medarbetarnas generella engagemang i arbetet.

Då mer än hälften av respondenterna föll inom ramen för generation Y fanns det inte tillräckligt med underlag för att bedöma några skillnader mellan generationernas arbetsengagemang. Detta betyder att undersökningen tyvärr inte kunde ge något svar på delfrågan: *Hur påverkar IKEAs mål- och utvecklingsprocess arbetsengagemanget hos de olika generationerna X, Y och Z?*

Upprätta mål

Resultaten talar för att medarbetarna tycker att de blir engagerade i sitt arbete av att upprätta mål kopplade till verksamheten. Detta stämmer väl med tidigare forskning som visar på att IKEA bör fortsätta arbeta med individuell målsättning. Enligt Lewis (2016) är det viktigt att upprätta egna mål för att öka känslan av stolthet över sitt arbete och på så sätt kunna prestera bättre. Det är även enligt Gallups (2013) undersökningar ett grundläggande behov att som individ förstå hur ens arbetsroll bidrar till arbetet. Lewis (2016) menar att det inte bara är viktigt för individen att skapa sina egna mål utan att medarbetare som tillsammans får skapa gemensamma principer för prestation förenklar samarbetet och gruppens sammanhållning. En utveckling i målarbetet på IKEA hade därför kunnat vara att inte bara upprätta mål individuell utan även sitta ner tillsammans med sitt team och arbeta fram gemensamma mål och arbetssätt.

Vidare analys visade dock att det inte fanns en stark korrelation till det faktiska engagemanget i arbetet. En anledning till detta kan vara att medarbetarna inte tycker att de får upprätta mål tillräckligt ofta. Idag sker det endast en gång per år vilket enligt forskning är alldeles för lite. Allvin (2006) förklarar hur förändringar sker allt snabbare samtidigt som tiden för att anpassa sig knappt räcker till, och menar att arbetslivet måste förhålla sig till den nya verkligheten. Detta betyder att företag som endast upprättar mål en gång om året inte har anpassat sig till den nya verkligheten. Mål som upprättas i början av året kan vara direkt irrelevanta ett halvår senare. Att upprätta mål mer kontinuerligt vore därför ett sätt att sträva efter att medarbetarna ständigt arbetar efter relevanta uppdaterade mål.

Utvecklingssamtal

Studiens samlade resultat visar på att medarbetarna upplever utvecklingssamtalet som den största bidragande faktorn till engagemang i arbetet. Det här visar att IKEA har lyckats inkludera många viktiga faktorer i sina samtal som får dagens medarbetare att vilja utvecklas. För att skapa en ännu starkare korrelation mellan utvecklingssamtalet och medarbetarnas arbetsengagemang kan utvecklingsplanen behöva uppdateras mer än en gång per år. Resultatet av utvecklingssamtalet visar nämligen att medarbetarna blir engagerade av alla delar i samtalet men önskar att det skedde oftare.

Anledningen till att utvecklingssamtalet upplevs som mest engagerande kan vara på grund av det som Pihl (2017) förklarar. Hon menar att de yngre generationerna vill ha ett arbete som ger möjligheten att vara flexibel, uppdaterad och användbar. De vill även ha en bred kompetens för att snabbt kunna anpassa sig till förändringar. Det faktum att förändringar sker snabbt är givet för den nya generationen och en sorts utgångspunkt i deras arbete. Företag behöver därför se medarbetarens utvecklingsplan som ett levande dokument som anpassar sig efter veckor och inte år. På så sätt kan medarbetarna få utveckla sin kompetens oftare samt vara mer flexibla i sitt arbete, och oftare känna sig användbar och uppdaterad. Undersökningarna av Gallup (2013) visar att generation Y motiveras av att ha arbetsuppgifter som bidrar till utvecklingsmöjligheter i karriären. Undersökningen gjord av det globala företaget Universum (2017) visar att dagens medarbetare är oroliga för att inte hitta ett arbete som de har möjlighet att utvecklas i. För att lyckas behålla och utveckla sina talanger måste företag anpassa sig till de nya kraven och arbeta mer kontinuerligt med medarbetarnas utveckling.

Utvecklingssamtalet på IKEA kan enligt resultaten tolkas som engagerande. Detta tyder på att IKEA har lyckats utforma en grund som är högst relevant för dagens medarbetare. Under utvecklingssamtalet diskuteras medarbetarens styrkor, områden för utveckling och nästa steg i karriären. Efter det upprättas en utvecklingsplan som ska vara till stöd för medarbetaren i sin utveckling. Allvin (2006) menar att rätt kompetens och kunskap blir allt viktigare för dagens medarbetare då arbetsmarknaden ställer nya krav på att individen tar ansvar, planerar och organiserar sitt arbete. En utvecklingsplan fungerar då som en bra plattform till medarbetarens kompetensutveckling. Den talar om vilken kompetens som ska utvecklas, hur och när det ska göras och även på vilket sätt det ska utvärderas. Redan här får medarbetaren öva på att ta ansvar för sitt arbete och även sin egen utveckling.

Utvecklingsplanen bygger på en analys av medarbetarens styrkor, utvecklingsområden och tankar om karriären. Huruvida styrkor eller utvecklingsområden får ta störst plats i

utvecklingsplanen varierar från samtal till samtal. Den amerikanska undersökningen av Gallup (2013) visar att en chef som fokuserar på medarbetarnas svagheter kan bidra till 22 % chans att medarbetaren inte är engagerad i sitt arbete medan fokus på medarbetarnas styrkor endast skulle bidra till 1 % chans att medarbetaren inte är engagerad i sitt arbete. Att tala om medarbetarens utvecklingsområden har med all sannolikhet en funktion, till exempel att förbättra individens svaga sidor eller utmana en sida av sig själv som behöver växa. Lewis (2016) menar däremot att människor som försöker ta sig framåt blir mer motiverade än människor som kämpar för att ta sig ifrån något. Detta kan vara en reflektion värd att minnas i takt med att nya system utvecklas inom Performance Management.

Fokus på individens styrkor har visat sig leda till mer engagerade medarbetare enligt en undersökning av Gallup (2013). Mer specifikt visar undersökningen att människor som får använda sina styrkor varje dag är sex gånger mer benägna att vara engagerade i sitt arbete. Undersökningen visar även att användning av sina styrkor sällan kommer naturligt utan kräver att chefer och ledare bekräftar sina anställda och uppmuntrar dem att använda sina styrkor. Rath (2007) menar att individens styrkor är ett resultat av talang och investering, det vill säga individens naturliga förmågor som sedan kompletteras med kunskap och träning. För att medarbetarna på IKEA ska få rätt förutsättningar att utveckla sina styrkor bör alla chefer i utvecklingssamtalen fokusera mer på att investera i den talang som medarbetaren redan har.

Den tredje delen av utvecklingssamtalet handlar om medarbetarnas framtid, det vill säga var medarbetaren kan se sig om några år. Frågor som kan vara aktuella är vilken position medarbetaren önskar ha, vilka nya arbetsområden som verkar intressanta och ifall medarbetaren kan tänka sig att jobba på andra ställen än den nuvarande orten. Lewis (2016) betonar hur viktigt det är att skapa utrymme för positivt fokus, till exempel att skapa inspirerande bilder av framtiden. På sätt tror hon att medarbetarna lättare kommer vilja nå dit de önskar. En studie av Roberts och Davenport (2002) visar även att just karriärutveckling är en av de starkaste drivkrafterna bakom arbetsengagemang. Företag behöver således förse sina anställda med utvecklingsmöjligheter så att medarbetarna i framtiden har möjlighet att avancera inom sitt arbete. För att driva detta arbete framåt är det viktigt att identifiera nödvändiga färdigheter och kompetenser samt få stöd från sin närmaste chef i utvecklingen. Pihl (2017) förklarar att framtidsvisioner och fokus på individen framförallt är viktigt för generation Y. Hon menar att det är en generation som gärna vill veta vad de har för vinning av en uppgift innan de tar sig an den.

Utvecklingssamtalet kan sägas behandla de tre komponenterna: självstyrning, mästerskap och mening. Detta görs genom att medarbetare tillsammans med sin chef får

upprätta en utvecklingsplan med lagom utmanande mål för att sedan på egen hand styra över sitt arbete och sin egen utveckling. Utifrån en utvecklingsplan blir det tydligt för medarbetaren hur det egna arbetet bidrar till verksamhetens utveckling vilket enligt Pink (2010) är viktigt för att finna mening. Pink (2010) menar att de tre komponenterna leder till Typ I beteende vilket får medarbetare att prestera på en högre nivå. Av denna anledning är utvecklingssamtalet en viktig faktor i arbetet med Performance Management.

Tidigare forskning kan sammanfattningsvis förklara varför medarbetarna finner alla delar av utvecklingssamtalet mest engagerande i mål- och utvecklingsprocessen. Det ger utrymme för utveckling, fokuserar på individens styrkor, blickar framåt i karriären samt uppfyller alla kriterier av självstyrning, mästerskap och mening.

Prestationsutvärdering

Resultatet visar att efter utvecklingssamtalet har prestationsutvärdering starkast samband med medarbetarnas arbetsengagemang. De olika delarna i samtalet visar alla hög korrelation, men något mindre korrelation visar “att sträva efter högre betyg”.

Under prestationsutvärderingen får medarbetare feedback på hur deras prestation har varit det senaste halvåret. Gilan och Hammarberg (2016) menar att behovet av feedback och den ständiga önskan om bekräftelse har ökat i takt med digitaliseringen. Enligt Øiestad (2005) har även flera arbetsmiljöundersökningar visat att medarbetare önskar mer feedback från speciellt sin chef. Resultatet bekräftar det nya behovet av feedback då medarbetarna inte anser att prestationsutvärderingen görs tillräckligt ofta.

I prestationsutvärderingen utvärderas medarbetarnas bland annat på sina beteenden kopplade till IKEAs värderingar. När detta görs blir de mer medvetna om värderingarna och hur de ska förhålla sig till dem. Lewis (2016) skriver om hur individens arbetsengagemang kan svikta när beteendet inte stämmer överens med organisationens varumärke. Att utvärdera medarbetarnas beteende utifrån företagets värderingar är alltså, kopplat till det Lewis skriver, ett sätt att hålla uppe engagemanget för arbetet. Lewis (2016) menar vidare att ju större matchning mellan individen och organisationen, desto större engagemang.

Resultatet visar att korrelationen mellan “att sträva efter högre betyg” och arbetsengagemang är något lägre än de andra korrelationerna. Att sträva efter högre betyg skulle kunna kopplas till det Pink (2010) beskriver som typ X beteende, det vill säga att en individ drivs mer av vad en viss aktivitet leder till snarare än hur tillfredsställande den är. En tolkning av resultatet kan därför vara att medarbetarna på IKEA har mer av ett Typ I beteenden och därmed inte värdesätter betygsättningen särskilt högt. Enligt Pink (2010) är

Typ I beteenden mer anpassade till vår moderna tid och behövs för att kunna möta det nya sättet vi organiserar, tänker och agerar på. Dessutom menar Pink (2010) att det leder till att individen presterar på en högre nivå. Utifrån Pinks teori borde fokus därför inte ligga på att betygsätta medarbetarna utan istället motivera dem genom inre drivkrafter.

Informella samtal

Resultatet visar att alla medianvärden av informella samtal är de högst rankade, men frågorna har den lägsta korrelationen med medarbetarnas generella arbetsengagemang. Resultatet innebär att medarbetarna själva anser att sponta dialoger, stöttning och feedback från sin närmaste chef leder till engagemang men korrelationen visar det inte. Detta skulle kunna vara en konsekvens av att värdena har en tendens till takeffekt som gör att det inte finns utrymme för att bilda en korrelation. Det går även att spekulera kring att informella samtal inte upplevs göras tillräckligt ofta och därför visar det inte någon stark korrelation. Det skulle istället kunna tyda på att den tidigare forskningen om digitalisering som säger att medarbetare vill ha mer kontinuerlig feedback.

Mål- och utvecklingsprocessen

Det finns ett mönster i resultatet som antyder att respondenterna inte upplever att mål- och utvecklingsprocessen görs tillräckligt ofta. En trolig anledning till detta är kopplat till det Lewis (2016) skriver om samhällets stora förändringar. Hon benämner bland annat risken med en allt snabbare föränderlig marknad och menar att ingenting längre går att förutspå. Ledare måste därför hela tiden ligga i framkant och agera för att påverka morgondagen annars kommer företag inte kunna hålla sig kvar på marknaden. Företags förutsättningar förändras idag mycket snabbare än vad de gjorde förr och därför kan sådant som är aktuellt i början av året vara direkt irrelevant tre månader senare. Utifrån Baumans (2008) teori om pointillismen blir det återigen tydligt varför företag inte bara kan upprätta mål, skapa utvecklingsplaner och utvärdera sina medarbetare en gång om året. Enligt Bauman (2008) lever medborgare i västvärlden i en tid där nya ögonblick hela tiden skapas och som blir viktiga att ta vara på innan de är borta igen. Som en konsekvens av konsumtionssamhället menar han även att människor aldrig blir riktigt nöjda och därför drivs av förändring och nya möjligheter. Företag måste med andra ord agera på liknande sätt i sin mål- och utvecklingsprocess och hitta de ögonblicken som skapar nya förutsättningar för att utveckla sina medarbetare. Tulgan (2013) menar på att den mänskliga kontakten kommer bli viktigare än någonsin för denna nya digitala generationen. Vad gäller prestation kommer de därför motsätta sig relationer byggda på auktoritet och istället engageras av nära arbetsrelationer. Det här kan förklara varför fler

medarbetare vill arbeta oftare med mål- och utvecklingsprocessen. Som en lösning på människors nya behov av förändring borde företag arbeta mer kontinuerligt med Performance Management.

Resultatet av vår undersökning kan appliceras på Bakkers (2011) modell som beskriver förutsättningarna för engagemang och hur det leder till prestation. Enligt Bakker (2011) behöver medarbetare ha rätt arbetsresurser för att bli engagerade. Syftet med arbetsresurserna är att minska arbetskraven genom arbetsrelaterade mål, personlig utveckling, lärande och kompetensutveckling. För att lyckas med detta behövs stöd från kollegor, varierande arbetsuppgifter och självstyrning.

Arbetsrelaterade resurser kan sägas vara jämförbart med mål- och utvecklingsprocessen på IKEA. Den ser till att medarbetare får upprätta mål, utvecklas både personligt och i sin arbetsroll samt lära sig nya saker utifrån olika arbetsuppgifter. I mål- och utvecklingsprocessen finns alltid sin närmaste chef tillgänglig för att bidra med stöd och feedback. Vid behov finns även stöd från sina kollegor. Eftersom medarbetare har eget ansvar för att uppnå sina mål och leda sin utveckling kan även självstyrning sägas vara uppfyllt. Bakker (2011) menar vidare att när kravet på arbetsresurser är uppnått har medarbetarna rätt förutsättningar för att bli engagerade i sitt arbete och kan därmed öka sin prestation. Detta betyder att mål- och utvecklingsprocessen skapar goda förutsättningar för att medarbetarna ska bli engagerade i sitt arbete och prestera bättre.

Metoddiskussion

Fördelar och nackdelar. Eftersom vi inte hade möjlighet att nå deltagare i deras arbete fick vi publicera enkäten i en privat grupp på Facebook. Att genomföra en enkätundersökning via Facebook är inte helt problemfritt. Den första risken är att svarsfrekvensen vanligtvis inte är lika hög som när deltagare nås personligen via mail eller samtal. Detta blev bevisat för oss då svarsfrekvensen inte blev så hög som vi hoppats på, men den var ändå tillräcklig för att jobba vidare på. Eftersom många medlemmar i Facebookgruppen inte svarade kan vi inte bedöma våra svar som representativa för IKEAs medarbetare i Skåne men svaren kan ge en fingervisning för vad IKEA möjligtvis kan arbeta vidare med inom Performance Management. De medarbetare som vi tappade i undersökningen var bland annat äldre personer. Anledningen till detta kan vara att de äldre medarbetarna inte använder Facebook lika frekvent som de yngre personerna. Enkäten hade även ett lågt deltagande av personer som inte arbetar mer än 20 timmar per vecka. Detta beror

troligen på att arbetet inte är deras huvudsakliga syssla vilket kan ha en inverkan på medarbetarnas intresse att delta.

Den andra risken med att utföra en enkät på internet är avsaknaden av kontroll. Som undersökningsledare går det inte att veta om de som svarat har förstått instruktionerna rätt eller om de svarar på ett så ärligt sätt som möjligt vilket kan spela stor roll för resultatet.

Fördelen med att genomföra en enkät på internet var att vi kunde nå ett stort antal deltagare relativt snabbt. Eftersom vi själva hade tillgång till Facebookgruppen var det enkelt att posta enkäten. Gruppen bestod av ett stort antal medlemmar vilket bespara oss tiden att hitta deltagare för undersökningen. Fördelen med att genomföra enkäten utanför medarbetarnas arbetstid var att respondenterna kunde välja att svara när det passade dem och i vilken miljö de helst föredrog.

Vi valde att göra en enkät som bestod av standardiserade frågeformuleringar för att underlätta mätningen och lättare kunna jämföra svaren med medarbetarnas generella arbetsengagemang. I slutet av enkäten fanns möjlighet att dela med sig av egna synpunkter eftersom vi inte ville riskera att viktiga reflektioner och åsikter föll bort. Av de kommentarer som kom in var det mycket konstruktiv kritik av mål- och utvecklingsprocessen vilket gav oss en möjlig förklaring till varför vissa medarbetare graderade lågt på vissa frågor.

Reliabilitet av enkät. Första delen av enkäten bestod av ett UWES formulär som introducerades 1999. Sedan dess har det skapats en uppsjö olika versioner. Formulären varierar både i språk och längd för att vara så anpassningsbar som möjligt vilket ställer höga krav på intern konsistens. Formuläret har tidigare genomgått en prövning som bevisat hög intern konsistens mellan den korta och långa versionen samt mellan olika språk. Det har även genomförts omtest utifrån två longitudinella studier för att visa på den stabilitet som krävs över tid i UWES. Resultaten visade på att alla skalorna är högt internt konsistenta samt att begreppet engagemang är stabilt över tid (Schaufeli & Bakker, 2003). Reliabiliteten som testades genom Cronbach Alpha visade sig även vara hög.

Andra delen av formuläret inkluderade frågor baserade på medarbetarnas upplevda engagemang kopplat till IKEAs mål- och utvecklingsprocess. Frågorna var noggrant utformade utifrån IKEAs egen beskrivning av processen och var avsedda att endast mäta engagemang. Reliabiliteten som testades på samtliga skalor visade sig vara godtagbara.

Validitet av enkät. UWES formulär har snart funnits i 20 år och under denna period har det gjorts flera studier med UWES kopplade till arbetsengagemang som visar på samband med bland annat utbrändhet och arbetsnarkomani. Studierna har även gett förklaringar på möjliga orsaker och konsekvenser av arbetsengagemang. Detta bekräftar att UWES formulär

fortfarande mäter vad det avser att mäta vilket gör första delen av enkäten högst valid (Schaufeli & Bakker, 2003). Andra delen av enkäten anses ha hög validitet eftersom frågorna utformats utifrån en standardiserad beskrivning av mål- och utvecklingsprocessen.

Validitet av resultat. Reliabiliteten av resultatet går att diskutera, då det finns en stor risk att andra faktorer har spelat in och påverkat de olika korrelationerna, som till exempel personlighetsdrag. Undersökningen var dock utformad på ett sätt som skulle begränsa risken för att andra faktorer spelade in. Medarbetarna fick svara i hur stor grad de tyckte att mål- och utvecklingsprocessen leder till att de blir engagerade i sitt arbete. Därmed minskade risken att andra faktorer skulle spela in i korrelationen med det generella arbetsengagemanget.

Eftersom IKEA har en stark företagskultur kan det påverka den externa validiteten, det vill säga hur resultatet är generaliserbart för andra företag. Med den starka företagskulturen finns det en chans att IKEA kan ha ovanligt engagerade medarbetare. Andra faktorer som har en inverkan på den externa validiteten är att svarsfrekvensen endast var 13 procent.

På grund av ovanstående anledningar går det inte att anta att resultatet av studien ger ett säkert svar på forskningsfrågan, men den ger en indikation och en ökad förståelse för vad som får medarbetarna på IKEA och liknande organisationer att bli engagerade i sitt arbete.

Etik. Eftersom undersökningen genomfördes utifrån en enkät kunde alla deltagare vara anonyma. Undersökningen genomfördes till viss del på begäran av IKEA men låg framförallt till grund för en akademisk uppsats. På grund av att vi kom som utomstående valde vi att först få ett godkännande från HR-avdelningarna på varuhusen innan vi skickade ut enkäten. När enkäten publicerades förklarade vi att studien var en del av IKEAs utveckling av mål- och utvecklingsprocessen. Förhoppningen var att respondenterna då inte skulle uppleva att de talade ont om sitt företag för någon annan utan att IKEA även visade intresse för undersökningen.

Slutsats

Studien har gett en ökad förståelse för vad som får medarbetare inom företag att bli engagerade i sitt arbete i den digitala tidsåldern. Respondenterna tycker det är viktigt att ha ett arbete där de får möjlighet att utvecklas och växa. Vidare ställer de högre krav på att få kontinuerlig feedback och att arbeta utifrån uppdaterade och relevanta mål, vilket enligt forskning kan bero på det nya digitala samhället.

Med detta sagt har IKEA visat sig vara ett bra exempel på hur företag kan arbeta för att få sina medarbetare engagerade i sitt arbete. Dock antyder resultatet att processen behöver bli mer levande för att bättre möta medarbetarnas behov i framtiden. På grund av snedfördelade data går det inte att dra några säkra slutsatser utifrån studien men de deskriptiva resultaten visar ändå tydligt vad medarbetarna anser leda till engagemang i arbetet.

För vidare forskning hade det varit av intresse att med hjälp av studiens resultat ta fram mer konkreta metoder för hur företag kan arbeta för att få sina medarbetare engagerade i sina arbeten. Ett förslag för vidare forskning är att undersöka hur företag med hjälp av den digitala tekniken kan utveckla ett system som får medarbetarna att jobba med sin utveckling kontinuerligt på en vardaglig basis.

Referenser

- Allvin, M. (2006). *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4). doi:265-269. DOI: 10.1177/0963721411414534
- Bakker, Arnold B. Albrecht, Simon L. and Leiter, Michael P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20: 1, 4 — 28, First published on: 19 August 2010.
- Bauman, Z. (2008). *Konsumtionsliv*. Göteborg: Daidalos.
- Cardeña, E., Kallio, S., Terhune, D., Buratti, S., & Lööf, A. (2007). The effect of translation and sex on hypnotizability testing. *Contemporary Hypnosis*, 24(4), 154–160. doi:10.1002/ch.340
- Gilan, A. & Hammarberg, J. (2016). *Get digital: or die trying*. Stockholm: Bullet Point Publishing.
- Harvard Business Review. (2013) The Impact of Employee Engagement on Performance. Hämtad från https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr_achievers_report_sep13.pdf
- Inter IKEA Systems B.V. (n.d.). Jobba på IKEA. Hämtad 5 maj 2017 från IKEA: http://www.ikea.com/ms/sv_SE/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html
- IKEA Services B.V. (2015) The Performance & Development process.
- Kristoffersson, S. (2015). *IKEA: en kulturhistoria*. Stockholm: Atlantis.
- Lewis S. Positive psychology at work [Elektronisk resurs] : how positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations. Chichester: John Wiley & Sons; 2011.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Pepitone, J.S. (2000). *Human Performance Consulting: Transforming Human Potential Into Productive Business Performance (Improving human performance series)* [Elektronisk resurs]. Taylor & Francis Group / Books.

Pihl, E. (2011). *Att leda nästa generation: generation Y, obotliga egoister eller oslipade diamanter*. Karlstad: TUK.

Pihl, E. (2017). *Framtidsrusta ditt ledarskap: 19 tips för att skapa och utveckla morgondagens talanger*. (Första upplagan).

Pink, D.H. (2010). *Drivkraft: den överraskande sanningen om vad som motiverar oss*. Stockholm: Bookhouse.

Rath, T. (2007). *Strengths Finder 2.0 [Elektronisk resurs]*. Gallup Press.

Roberts, Darryl R. Davenport Thomas O. (2002). Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It. DOI: 10.1002/ert.10048

Salzer-Mörling, M. (1994). *Identity across borders: a study in the "IKEA-world"*. Linköping: Universitet.

Schaufeli, W. & Bakker, A. B. (2003). UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-romá, V. et al. (2002). Journal of Happiness Studies, 18(2), 321-630. doi:10.1023/A:1015630930326

Shaughnessy, J.J., Zechmeister, E.B. & Zechmeister, J.S. (2011). *Research methods in psychology*. (9th ed.) New York: McGraw-Hill Higher Education.

Sjovall, J (2017, April 20). *Mind the Gap: How Generations View Leadership*. Universum. Hämtad från <http://universumglobal.com/articles/2017/04/mind-gap-generations-view-leadership/>

Sonnentag, S. (red.) (2002). *Psychological management of individual performance [Elektronisk resurs]* /. Chichester: Wiley.

Gallup. (2013). *State of the American Workplace: Employee engagement insights for U.S. business leaders*. Hämtad från <http://www.gallup.com/services/178514/state-american-workplace.aspx>

Tulgan, Bruce (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort. RainmakerThinking. Hämtad från <http://rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf>

Øiestad, G. (2005). *Feedback*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Enkät om arbetsengagemang

Vi är två studenter från Beteendevetenskapliga programmet i Lund som skriver en kandidatuppsats kring arbetsengagemang och prestation. IKEAs främsta verktyg för att motivera och utveckla sina medarbetare är idag mål- och utvecklingsprocessen (MUP). Tillsammans med den globala enheten för kompetensutveckling på IKEA vill vi få en ökad förståelse för hur just mål- och utvecklingsprocessen fungerar.

Nu befinner sig IKEA i ett utvecklingsskede och vill blicka framåt och förstå hur arbetet med mål- och utvecklingsprocessen kan fungera bättre så att den möter medarbetarnas behov för att vilja prestera sitt bästa på arbetet.

Vi behöver nu din hjälp för att förstå i vilken grad mål- och utvecklingsprocessen bidrar till ditt engagemang i arbetet. Du kommer först få besvara frågor kring ditt generella engagemang i arbetet. Sedan följer specifika frågor kring din uppfattning av de olika delarna i mål- och utvecklingsprocessen. Dina svar kommer att vara fullkomligt anonyma, deltagandet är frivilligt och du får när som helst avbryta enkäten utan några som helst konsekvenser. Enkäten kommer ta upp ungefär 5-10 minuter av din tid.

Har du några frågor om enkäten och dess innehåll, vänligen kontakta oss på mejl:

mathilda.f.bjork@telia.com

clara.dellgren@gmail.com

Tack på förhand!
Mathilda Björk & Clara Dellgren

*Obligatorisk

Bakgrundsfrågor

1. Är du anställd på ett IKEA varuhus idag? *

Markera endast en oval.

- Ja
 Nej

2. Vilket IKEA varuhus är du anställd på? *

Markera endast en oval.

- IKEA Helsingborg
 IKEA Malmö
 Annat

3. Hur länge har du jobbat på IKEA? *

Markera endast en oval.

- Mindre än 1 år
 1-5 år
 6-10 år
 10 år eller mer

4. Vad har du för kontrakt? *

Markera endast en oval.

- Upp till 12 h/vecka
- 13-20 h/vecka
- 21-32 h/vecka
- Mer än 32 h/vecka

5. Har du en chefsposition? *

Markera endast en oval.

- Ja
- Nej

6. Hur gammal är du? *

Markera endast en oval.

- Under 23 år
- 23-37 år
- 38-57 år
- Äldre än 57 år

7. Kön *

Markera endast en oval.

- Man
- Kvinna
- Annat

Engagemang

Följande 9 påståenden handlar om hur du brukar känna dig på arbetet. Läs varje påstående noga och tänk efter om du någon gång haft den känslan när du jobbar. Om du aldrig känt dig på det viset kryssa i rutan "Aldrig". Annars kryssa i hur vanligt eller ovanligt det är att du känner på det viset.

8. Jag spritter av energi på jobbet. *

Markera endast en oval.

- Aldrig
- Nästan aldrig (Några gånger om året eller mindre)
- Sällan (En gång i månaden eller mindre)
- Ibland (Några gånger i månaden)
- Ofta (En gång i veckan)
- Mycket ofta (Några gånger i veckan)
- Alltid (Varje dag)

9. På jobbet känner jag mig stark och energisk. **Markera endast en oval.*

- Aldrig
- Nästan aldrig (Några gånger om året eller mindre)
- Sällan (En gång i månaden eller mindre)
- Ibland (Några gånger i månaden)
- Ofta (En gång i veckan)
- Mycket ofta (Några gånger i veckan)
- Alltid (Varje dag)

10. Jag känner mig entusiastisk inför mitt jobb. **Markera endast en oval.*

- Aldrig
- Nästan aldrig (Några gånger om året eller mindre)
- Sällan (En gång i månaden eller mindre)
- Ibland (Några gånger i månaden)
- Ofta (En gång i veckan)
- Mycket ofta (Några gånger i veckan)
- Alltid (Varje dag)

11. Mitt arbete inspirerar mig. **Markera endast en oval.*

- Aldrig
- Nästan aldrig (Några gånger om året eller mindre)
- Sällan (En gång i månaden eller mindre)
- Ibland (Några gånger i månaden)
- Ofta (En gång i veckan)
- Mycket ofta (Några gånger i veckan)
- Alltid (Varje dag)

12. När jag stiger upp morgonen så känner jag för att gå till jobbet. **Markera endast en oval.*

- Aldrig
- Nästan aldrig (Några gånger om året eller mindre)
- Sällan (En gång i månaden eller mindre)
- Ibland (Några gånger i månaden)
- Ofta (En gång i veckan)
- Mycket ofta (Några gånger i veckan)
- Alltid (Varje dag)

13. Jag är stolt över det arbete jag utför. **Markera endast en oval.*

- Aldrig
- Nästan aldrig (Några gånger om året eller mindre)
- Sällan (En gång i månaden eller mindre)
- Ibland (Några gånger i månaden)
- Ofta (En gång i veckan)
- Mycket ofta (Några gånger i veckan)
- Alltid (Varje dag)

14. Jag känner mig lycklig när jag går upp i mitt jobb. **Markera endast en oval.*

- Aldrig
- Nästan aldrig (Några gånger om året eller mindre)
- Sällan (En gång i månaden eller mindre)
- Ibland (Några gånger i månaden)
- Ofta (En gång i veckan)
- Mycket ofta (Några gånger i veckan)
- Alltid (Varje dag)

15. Jag rycks med när jag arbetar. **Markera endast en oval.*

- Aldrig
- Nästan aldrig (Några gånger om året eller mindre)
- Sällan (En gång i månaden eller mindre)
- Ibland (Några gånger i månaden)
- Ofta (En gång i veckan)
- Mycket ofta (Några gånger i veckan)
- Alltid (Varje dag)

16. Jag är uppslukad av mitt arbete. **Markera endast en oval.*

- Aldrig
- Nästan aldrig (Några gånger om året eller mindre)
- Sällan (En gång i månaden eller mindre)
- Ibland (Några gånger i månaden)
- Ofta (En gång i veckan)
- Mycket ofta (Några gånger i veckan)
- Alltid (Varje dag)

Mål- och utvecklingsprocessen

Syftet med mål- och utvecklingsprocessen är att stärka medarbetarnas motivation och att kombinera varje människas behov och önskningar i linje med IKEAs behov. Processen består av att upprätta mål, utvecklingssamtal och prestationsutvärdering. I ditt varuhus sker upprättning av mål i samband med ditt utvecklingssamtal. Din prestationsutvärdering är ett separat samtal som vanligtvis sker sex månader efteråt.

17. Upprättar du mål med din chef en gång om året? *

Markera endast en oval.

- Ja
 Nej
 Vet ej

18. Har du utvecklingssamtal med din chef en gång om året? *

Markera endast en oval.

- Ja
 Nej
 Vet ej

19. Har du prestationsutvärdering med din chef en gång om året? *

Markera endast en oval.

- Ja
 Nej
 Vet ej

20. Har du spontana samtal med din närmaste chef där utbyte av idéer och åsikter görs? *

Markera endast en oval.

- Ja
 Nej
 Vet ej

Upprätta mål

Det första steget handlar om att upprätta mål. Tillsammans med din närmaste chef blickar du framåt och bestämmer vad du ska fokusera på det kommande året för att bidra till verksamhetens mål.

Vänligen besvara i vilken grad du instämmer med följande påståenden.

21. **Att upprätta mål kopplat till verksamhetens behov leder till att jag blir engagerad i mitt arbete.** *

Markera endast en oval.

- Håller inte alls med
- Håller inte med
- Varken eller
- Instämmer
- Instämmer helt

22. **Att upprätta mål en gång om året är tillräckligt ofta för att jag ska bli engagerad i mitt arbete.** *

Markera endast en oval.

- Håller inte alls med
- Håller inte med
- Varken eller
- Instämmer
- Instämmer helt

Utvecklingssamtal

Det andra steget är utvecklingssamtalet där ni diskuterar din framtid och definierar den kompetens du behöver utveckla det kommande året för att uppnå dina mål och ta ditt nästa steg i karriären. I samtalet skapar ni tillsammans en utvecklingsplan.

Vänligen besvara i vilken grad du instämmer med följande påståenden.

23. **Att prata om mina styrkor leder till att jag blir engagerad i mitt arbete.** *

Markera endast en oval.

- Håller inte alls med
- Håller inte med
- Varken eller
- Instämmer
- Instämmer helt

24. **Att prata om mina områden för utveckling leder till att jag blir engagerad i mitt arbete.** *

Markera endast en oval.

- Håller inte alls med
- Håller inte med
- Varken eller
- Instämmer
- Instämmer helt

25. Att prata om mina nästa steg i karriären leder till att jag blir engagerad i mitt arbete. **Markera endast en oval.*

- Håller inte alls med
- Håller inte med
- Varken eller
- Instämmer
- Instämmer helt

26. Att upprätta min egen utvecklingsplan leder till att jag blir engagerad i mitt arbete. **Markera endast en oval.*

- Håller inte alls med
- Håller inte med
- Varken eller
- Instämmer
- Instämmer helt

27. Att ha utvecklingssamtal en gång om året är tillräckligt ofta för att jag ska bli engagerad i mitt arbete. **Markera endast en oval.*

- Håller inte alls med
- Håller inte med
- Varken eller
- Instämmer
- Instämmer helt

Prestationsutvärdering

Det tredje steget är prestationsutvärdering där ni tittar tillbaka och utvärderar din prestation det senaste året utifrån dina mål, din utvecklingsplan och ditt beteende utifrån IKEAs värderingar och ledarskapsförmågor. Utvärderingen sker på en betygsskala 1-4. Detta brukar även benämnas som lönesamtal.

Vänligen besvara i vilken grad du instämmer med följande påståenden.

28. Att utvärdera mina mål kopplade till verksamheten leder till att jag blir engagerad i mitt arbete. **Markera endast en oval.*

- Håller inte alls med
- Håller inte med
- Varken eller
- Instämmer
- Instämmer helt

29. Att utvärdera hur det gått med min utvecklingsplan leder till att jag blir engagerad i mitt arbete.

*

Markera endast en oval.

- Håller inte alls med
- Håller inte med
- Varken eller
- Instämmer
- Instämmer helt

30. Att utvärdera mina beteenden kopplade till IKEAs värderingar leder till att jag blir engagerad i mitt arbete. **Markera endast en oval.*

- Håller inte alls med
- Håller inte med
- Varken eller
- Instämmer
- Instämmer helt

31. Att utvärdera mina ledarskapsförmågor leder till att jag blir engagerad i mitt arbete. **Markera endast en oval.*

- Håller inte alls med
- Håller inte med
- Varken eller
- Instämmer
- Instämmer helt

32. Att sträva efter högre betyg leder till att jag blir engagerad i mitt arbete. **Markera endast en oval.*

- Håller inte alls med
- Håller inte med
- Varken eller
- Instämmer
- Instämmer helt

33. Att ha prestationsutvärdering en gång om året är tillräckligt ofta för att jag ska blir engagerad i mitt arbete. *

Markera endast en oval.

- Håller inte alls med
- Håller inte med
- Varken eller
- Instämmer
- Instämmer helt

Informella samtal

Under året ska du och din chef kontinuerligt prata om vad som händer i ditt arbete, dina utmaningar och din utveckling.

Vänligen besvara i vilken grad du instämmer med följande påståenden.

34. Jag blir engagerad av att ha spontana dialoger med min närmaste chef där utbyte av ideér och åsikter görs. *

Markera endast en oval.

- Håller inte alls med
- Håller inte med
- Varken eller
- Instämmer
- Instämmer helt

35. Jag blir engagerad när min närmaste chef stöttar och utmanar mig till att utvecklas inom min arbetsroll. *

Markera endast en oval.

- Håller inte alls med
- Håller inte med
- Varken eller
- Instämmer
- Instämmer helt

36. Jag blir engagerad av att få spontan feedback av min närmaste chef. *

Markera endast en oval.

- Håller inte alls med
- Håller inte med
- Varken eller
- Instämmer
- Instämmer helt

Förståelse av mål- och utvecklingsprocessen

Vänligen besvara i vilken grad du instämmer med följande påståenden.

37. Jag tycker det finns ett tydligt syfte med mål- och utvecklingsprocessen. **Markera endast en oval.*

- Håller inte alls med
- Håller inte med
- Varken eller
- Instämmer
- Instämmer helt

38. Jag förstår skillnaden mellan de tre delarna i mål- och utvecklingsprocessen: upprätta mål, utvecklingssamtal och prestationsutvärdering. **Markera endast en oval.*

- Håller inte alls med
- Håller inte med
- Varken eller
- Instämmer
- Instämmer helt

Dina synpunkter

39. Har du några synpunkter kring mål- och utvecklingsprocessen? Dela gärna med dig här!

Tillhandahålls av



Kommentarer från enkäten

1. Finns för många sätt bland cheferna när det kommer till hur man bedömer. Alla chefer borde ha samma synsätt. Dessa samtal blir ofta bortprioriterade, man bokar in dom när det nästan är för sent, eller till och med efter det skulle varit klart, och då kan det kännas stressigt att hinna med. Bättre samarbete mellan cheferna, så dom som har kombitjänster får en bedömning/input från alla avdelningar man är på.
2. Tycker inte processen känns levande under resterande delen av året. Känns bara aktuell under själva samtalsperioden.
3. Borde vara ett krav att alla medarbetare ska ha det oavsett om man arbetar deltid eller heltid. Tror att det motiverar och gynnar medarbetaren och arbetsplatsen!
4. MUP:en är väldigt bra teoretiskt. Jag upplever däremot att det är samma saker som kommer upp samtal efter samtal, utan att jag som medarbetare egentligen kan göra något åt det; bollen ligger hos cheferna. Detta kan till exempel vara en utbildning jag vill gå, eller förslag på föreläsare till avdelningen (tänk IKANO, PEAB, Electrolux).
5. Tycker det är löjligt att man skall betygsättas på sitt jobb när cheferna inte har kompetens att hålla dessa samtal.
6. Mer konkreta bedömningspunkter, de är rätt luddiga dom de är nu.
7. Känns som en bullshit-sak som man tvingas göra. Kan nog vara av värde om man vill gå aspiranten eller klättra som chef. Men om man inte vill klättra inom Ikea känns det sjukt krystat. Jag stör mig på att utvärderingen (typ prestationssamtalen) där man betygsätts är anpassad efter folk som jobbar heltid. Som varannan helg medarbetare blir det praktiskt omöjligt att nå högre betyg för man jämföra med folk som jobba heltid och verkligen har en chans att engagera sig i utvecklingsprojekt osv. Känns oprofessionellt och oengagerade att mätas enligt samma mall som de personerna. En krystad process som är till för folk som vill bli ledare och klättra till högre befattningar, vilket får mig som bara vill ha en vanlig medarbetarposition att känna mig dålig för att jag INTE vill bli chef och framtida ledare och driva projekt. Det borde vara olika mallar för olika anställningsförhållanden så man kan utvärderas utifrån rättvisa villkor.
8. Kan ibland upplevas som att det är något vissa anses ska bockas av bara för att det ska göras. Sånt man hör pratas om. Men inget jag upplevt med mina chefer, vilket känns väldigt bra då jag upplever det som väldigt givande och viktigt för mig och min arbetsplats.

9. Det blir mycket papper som ändå inte används i vardagen, men som kan användas "emot dig" när det passar arbetsgivaren. Mycket arbete från både chefer och medarbetare som handlar om väldigt lite pengar, i alla fall på varuhus. Känns mycket som något som ska göras, men som inte följer med naturligt i arbetet sedan. Det hela är ganska sorgligt faktiskt.
10. Generellt tycker jag att det idén är bra att det ska göras men att det inte sker spontant, mer frekvent och inte lika formellt förvånar mig ännu. Känns som trams att ha prestationsvärderingen i stället för ett lönesamtal i relation till prestationen. Det pratas om pengar men aldrig om löner.
11. Cheferna har inte den kompetens och förmåga som krävs för att göra rättvisa bedömningar, och de mål som chefen sätter (för det är så det görs) för mig blir ibland rent löjliga. Bedömningarna blir väldigt subjektiva, och väldigt skiftande mellan olika avdelningar. Hur är det möjligt att alla på en avdelning får bara fyror i prestationsutvärderingen? Så länge cheferna inte kan hantera MUP på ett korrekt sätt är det helt fel instrument för att utveckla och bedöma personalen.
12. Att man har MUP samtal, med alla dess komponenter, med att sedan ingen händer från chefens sida, att det inte finns en kontinuerlig dialog i vardagen eller intresse från chefen att hjälpa en utvecklas enligt det man pratat om i MUP samtalen gör att detta verktyg inte alls fyller sitt syfte. Utan istället bara blir tom formalia helt utan värde, och snarare leder till frustration över snacket utan vilja eller handling bakom. Ska man motivera sina medarbetare, måste man också förstå värdet i nöjda medarbetare och vara villig att investera för att uppnå detta, genom tid och utbildning. Nöjda medarbetare ger nöjdare kunder som ger bättre försäljning. Nöjda medarbetare är lojala och stannar längre (= mindre kostnader i utbildning mm)
13. Gör själva dokumentet mer användarvänlig: mer plats att skriva. Dokumentet lämpar sig inte till de som jobbar i v-hus. Som inte sitter vid datorn dagligen. Tydligare process m uppdelningar utefter om det faktiskt är ett målsamtal, eller utvärdering osv.
14. Ikea har funnit en bra modell där tanken kring utveckling är god. Dock får jag ständigt höra av mina medarbetare och kollegor att tiden inte finns att hinna med detta. Många missförstånd hinner uppstå och en del mål behöver ändras snart efter att den upprättats vilket leder till frustration. Mao, det är långt från teori till verklighet. Att ha två utvecklingssamtal med upprättandet av mål vore bra då det hinner hända mycket på ett år. Dessa kan dock kortas ner och istället lägger man mer fokus på uppföljningen där insikten och förståelsen för målsättandet finns.

15. Verktöget att betygsätta vuxna är inte relevant. Vi strävar inte efter att gruppen ska leverera, vi tar inte tillvara på varandras styrkor. Chefer/ledare mycket dåliga på MUP och alldeles för mycket svågerpolitik, kompisbetyg. Det behövs ett närvarande ledarskap från dag till dag med samtliga medarbetare på Ikea. Tyvärr så finns det olika familjer inom familjen där vi är olika värda och får olika betyg. Skrota systemet.
16. Att sätta mål och ha utvecklingssamtal en gång om året tycker jag är tillräckligt men det är självklart att man måste ha en pågående dialog med sin chef och själv sätta delmål för sig själv under året för att hela tiden vara motiverad. Som chef kan det vara frustrerande att inte medarbetare själv också tar initiativ till samtal och feedback för att utvecklas. Det känns ibland som att vissa tycker att det endast är chefens ansvar att utmana och motivera men det borde komma även från en medarbetare till en chef. Alla kan lära sig av varandra.
17. Trots att man har dessa olika utvecklingsprocesser så kommer man ändå inte vidare i jobbet o kan dels få mer timmar o dels inte få utveckla sig själv.