



Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Examensarbete i företagsekonomi, kandidatexamen, inriktning organisation och ledarskap, 15 hp

Motivation till följd av en pandemi i en offentlig organisation

- Hur belöning, digitalisering och distansarbete påverkar motivation

EXC516
Vårterminen 2021

Författare: Johan Forsberg
Författare: Vilma Hagberg Utgren

Handledare: Ahmad Ahmadi
Examinator: Eddy Nehls

Sammanfattning

<i>Titel</i>	<i>Motivation till följd av en pandemi i en offentlig organisation – Hur belöning, digitalisering och distansarbete påverkar motivation</i>
<i>Författare</i>	<i>Johan Forsberg & Vilma Hagberg Utgren</i>
<i>Handledare</i>	<i>Ahmad Ahmadi</i>
<i>Examinator</i>	<i>Eddy Nehls</i>
<i>Kurs</i>	<i>Examensarbete i företagsekonomi, kandidatexamen, inriktning organisation och ledarskap, 15 hp</i>
<i>Termin</i>	<i>Vårterminen 2021</i>

Motivation är en central del för organisationer vad gäller att skapa och bibehålla en engagerad personal att sträva mot de mål som sätts upp. Belöningar kan användas för att öka motivationen hos medarbetare. Till följd av Covid-19 pandemin har många organisationer behövt anpassa sina arbetsätt där distansarbete bedrivs i större omfattning vilket kan ha en påverkan på de anställdas motivation. Det finns även tankar kring att belöningar inte används i samma utsträckning i offentligt finansierade organisationer och därmed är det intressant att undersöka då det verkar kunna ha en effekt på motivationen. Syftet med den här studien var att undersöka hur motivationen i en offentlig organisation har påverkats under rådande pandemi till följd av fenomenen digitalisering och distansarbete. Vi ville även se på sambandet mellan motivation och belöning i en offentlig organisation. För att kunna genomföra studien valde vi att tillämpa en kvalitativ fallstudie. Vi genomförde semistrukturerade intervjuer för att samla in relevant material till vårt forskningsområde. Valet av respondenter baserades på att individerna hade påverkats av pandemin med distansarbete som följd. Utifrån studiens resultat framkommer det att de viktigaste motivationsfaktorerna är samhörighet, utvecklingsmöjligheter och erkännande från omgivningen. Vi kan se att distansarbetet har påverkat organisationen både positivt och negativt. Vissa av medarbetarna upplever att deras motivation har minskat och andra upplever inga skillnad eller en ökning. De negativa effekterna som upplevs till följd av distansarbetet består främst av sämre kommunikation, samhörighet och struktur. Det framkommer att belöningar är viktigt men det finns ingen förväntan i organisationen att få ta del av ekonomisk ersättning, det är dock inget som verkar ha en negativ effekt. De slutsatser som framkommit från vår studie är att motivationen påverkas på ett eller annat sätt till följd av digitalisering och distansarbete där individernas tidigare erfarenheter och preferenser gällande arbetsätt spelar in. Vidare kan vi även dra en slutsats kring att belöning har en påverkan på offentligt anställdas motivation, främst i form av feedback och erkännande.

Nyckelord:

Motivation, Digitalisering, Distansarbete, Belöning, Pandemi, Organisation

Abstract

<i>Title</i>	<i>Motivation following a pandemic in public service – How reward, digitalization and distance work affects motivation</i>
<i>Authors</i>	<i>Johan Forsberg & Vilma Hagberg Utgren</i>
<i>Supervisor</i>	<i>Ahmad Ahmadi</i>
<i>Examinor</i>	<i>Eddy Nehls</i>
<i>Course</i>	<i>Degree project, Business Administration, Bachelor, Organization and Leadership, 15 HE credits</i>
<i>Semester</i>	<i>Spring semester 2021</i>

Motivation is a central part of organizations in terms of creating and maintaining a committed staff to strive for the goals that are set. Rewards can be used to increase employee motivation. As a result of the Covid-19 pandemic, many organizations have had to adapt their working methods where remote work is conducted to a greater extent, which could have an impact on employee motivation. There are also thoughts that rewards are not used to the same extent in publicly funded organizations and thus it is interesting to investigate as it seems to influence motivation. The purpose of this study was to investigate how the motivation in a public organization has been affected during the prevailing pandemic as a result of the phenomenon of digitalization and remote work. We also wanted to look at the connection between motivation and reward in a public organization. In order to be able to carry out the study, we chose to apply a qualitative case study. We conducted semi-structured interviews to gather relevant material for our research area. The choice of respondents was based on the fact that the individuals had been affected by the pandemic with remote work as a result. Based on the results of the study, it appears that the most important motivation factors are belonging, opportunities for development and recognition from the surroundings. We can see that the distance work has affected the organization both positively and negatively. Some of the employees feel that their motivation has decreased, and others experience no difference or an increase. The negative effects experienced as a result of remote work mainly consist of poorer communication, belonging and structure. It turns out that rewards are important, but there is no expectation in the organization to receive financial compensation other than salary, but it doesn't seem to have a negative effect. The conclusions that emerged from our study are that motivation is affected in one way or another as a result of digitalization and remote work where the individuals' previous experiences and preferences regarding working methods come into play. Furthermore, we can also draw a conclusion that reward has an impact on public employees' motivation, primarily in the form of feedback and recognition.

Key words:

Motivation, Digitalization, Remote work, Reward, Pandemic, Organization

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte och frågeställningar.....	2
2 Teoretisk referensram	3
2.1 Tillvägagångssätt.....	3
2.2 Motivationsteorier	3
2.2.1 Maslows behovshierarki.....	3
2.2.2 Herzbergs tvåfaktorsteori.....	4
2.3 Motivationsfaktorer	5
2.3.1 Inre och yttre motivation	5
2.3.2 Motivation inom offentlig sektor	5
2.4 Digitalisering och distansarbete	6
2.4.1 Distansarbete	7
2.4.2 Motivation på distans	7
2.5 Belöning	8
2.5.1 Inre och yttre belöning	8
2.5.2 Belöning inom offentlig sektor	9
2.6 Summering av teoretisk referensram.....	10
3 Metod	11
3.1 Undersökningsansats	11
3.2 Insamling av empiri.....	12
3.2.1 Semistrukturerade intervjuer.....	12
3.2.2 Intervjuguide	12
3.2.3 Intervjuredskap.....	13
3.2.4 Provintervjuer	13
3.2.5 Val av organisation	14
3.2.6 Val av respondenter	14
3.2.7 Bearbetning av insamlad empiri	15
3.3 Forskningsetiska principer	15
3.4 Källkritik	16
3.5 Trovärdighet	17

3.5.1 Tillförlitlighet	17
3.5.2 Överförbarhet.....	17
3.5.3 Pålitlighet.....	18
3.5.3 Konfirmering eller bekräftelse	18
4 Empiri.....	19
4.1 Motivation	19
4.2 Digitalisering och distansarbete	21
4.3 Belöning	25
5 Resultat.....	27
5.1 Motivation	27
5.2 Digitalisering och distansarbete	29
5.3 Belöning	33
6 Slutsatser	35
6.1 Har motivationen påverkats av digitalisering och distansarbete?	35
6.2 Kan belöning påverka motivation i en offentlig organisation?	35
6.3 Studiens begränsningar	35
6.4 Vidare forskning.....	36
Referenslista.....	37
BILAGA 1. Mejl till respondenter	I
BILAGA 2. Intervjuguide.....	II
BILAGA 3. Individuell insats.....	IV

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Att motivera sina anställda till att arbeta och prestera bättre är en ständig process i många organisationer. Vad och hur individerna motiveras är däremot varierande från person till person. Därför kan det vara svårt att hitta och tillämpa olika verktyg vilka får samtliga anställda i organisationen att motiveras (Dobre, 2013). En tänkbar metod vilken benämns gällande att bibehålla personalen motiverad är bland annat belöning eller belöningsystem då anställda främst motiveras av ekonomiska incitament (Stachowska & Czaplicka-Kozłowska, 2017). Belöning är en faktor vilken har blivit alltmer vanlig att tillämpa i organisationer för att få sina anställda att prestera bättre. Det är ett fenomen vilket kan framhållas likt ett sätt att bibehålla personalen drivande och kan därför kopplas till motivation. En organisation vilken bevarar kompetenta och engagerade anställda blir konkurrenskraftiga då det är svårt för andra konkurrenter att plagiera de förmågor vilka personalen besitter (Fanggidae, Nursiani & Bengngu, 2019). Belöningsystem är en kärnfunktion i strategiska organisationer, jämfört med förväntade prestationer så har organisationer olika system och strategier vilka belönar vissa utmärkelser. Det är dessa vilka definierar belöningsystem (Martono, Khoiruddin & Wulansari, 2018). För många kopplas belöningsystem generellt till monetära enheter, det vill säga pengar. Däremot kan belöningsystem även omfattas av icke-kontanta psykologiska belöningar såsom beröm och trivsel i verksamheten vilket Fanggidae, Nursiani och Bengngu (2019) förklarar.

Under 2000-talet har ett flertal teknologiska framsteg vuxit fram och utvecklingen av ny teknik har medfört att systemförändringar har implementerats i många organisationer då den traditionella jobbdesignen har utmanats (Tripathi & Srivastava, 2019). Det här innebär vidare att analoga rutiner och arbetssätt har digitaliserats, vilket har genererat begreppet digitalisering. Det här är ett fenomen vilket skapar möjligheter att dela information över hela världen samt att kunna arbeta på olika platser (Lindholm, u.å.). Vidare skapas även utmaningar i samhället då marknader, aktörer och människans sätt att leva och kommunicera förändras. Personal behöver därmed utveckla nya kompetenser och förmågor inom teknologisk expertis vilket kräver att organisationer bör omstrukturera sin process. Samtidigt bidrar digitaliseringen till fördelar och ny innovation vilka skapar affärsmöjligheter (Pošćić & Martinović, 2020).

I början av mars 2020 bedömdes Covid-19 till en global pandemi vilket har medfört att många länder och organisationer har behövt anpassa sig till nya restriktioner och regler. Covid-19 är ett virus vilket upptäcktes i Kina under december 2019 och därefter spreds runt om i världen (WHO, 2020). Det här är en bidragande faktor till att distansarbete och digitalisering har ökat ännu snabbare under det gångna året. Till en början uppmuntrades digitala lösningar såsom virtuella möten och minskning av resor i arbetet, i takt med att viruset utvecklades har det här istället blivit ett krav i många länder och organisationer (Gabryelczyk, 2020; Soto-Acosta, 2020). Efterfrågan kring att transformera arbetsrutiner till digitala lösningar har ökat vilket även har medfört problem för många organisationer. Det här då många snabbt har behövt anpassa sig och vidta åtgärder (Kamal, 2020).

1.2 Problemdiskussion

Motivation är ett aktuellt ämne vilket har påverkats än mer under de senaste åren, delvis till följd av den tekniska eran och digitaliseringen men än mer under rådande pandemi. Det här då vi har en ständigt utvecklande marknad där organisationer strävar efter att effektiviseras och skapa tillgänglighet, både för sina anställda och även ut mot sina kunder (Pošćić & Martinović, 2020). Vi vill undersöka hur motivationen i en organisation har påverkats av digitalisering och distansarbete, vilket vi ser som en effekt av rådande pandemi. Då Covid-19 är ett relativt nytt område vilket inte har hunnit forskas mycket inom finner vi att det är av vikt att undersöka hur organisationer faktiskt har påverkats av en pandemi samt hur de kan ta lärdom av det här för att fortsätta framåt. Vi vill genomföra den här studien då vi ser hur pandemin har snabbat på utvecklingen av digitalisering och distansarbete. Vidare upplever vi, utifrån egna erfarenheter, att den individuella motivationen har påverkats negativt av att studera och arbeta på distans. Därmed finner vi det intressant att undersöka hur en statligt styrd organisation har kunnat hantera de restriktioner som ställts till följd av pandemin med digitala hjälpmedel och distansarbete. Även hur motivationen har påverkats av dessa förändringar. Det här är viktigt då motivation kan vara en faktor som formar beteenden vilka strävar mot att uppnå mål, det förklarar även varför individer gör vissa val (Öhman, u.å.). Därmed är det centralt att se hur pandemin har påverkat motivationen hos de anställda.

Tidigare vetenskap har visat på framgång för organisationer vilka tillämpar belöningar (Fanggidae, Nursiani & Bengngu, 2019; Martono, Khoiruddin & Wulansari, 2018). Däremot tillämpas inte alltid belöning på samma vis i en offentligt finansierad organisation jämfört med en privatägd. Delvis då anställda inom offentlig sektor ofta drivs av inre motivation i större omfattning jämfört med privatanställda (Kroll & Porumbescu, 2019). Belöning kan skapa en ökad trivsel i organisationen, vilket även kan leda till att kompetenta individer stannar kvar i verksamheten (Gallus & Frey, 2016; Martono, Khoiruddin & Wulansari, 2018). Utifrån det här skapas ett intresse hos oss kring att undersöka sambandet mellan belöning och motivation i en offentlig organisation då vi ser att det är betydande faktor vilken kan bidra till en ökad motivation. Särskilt då vi upplever att tidigare forskning inom ämnet främst fokuserar på inre motivationsfaktorer snarare än yttre, vilket vi vill undersöka närmre.

1.3 Syfte och frågeställningar

Det här arbetet syftar till att undersöka hur det organisatoriska fenomenet motivation har påverkats under rådande pandemi till följd av digitalisering och distansarbete i en offentligt finansierad verksamhet. Vi vill även studera sambandet mellan fenomenet motivation och belöning i en offentlig organisation. Utifrån vårt syfte vill vi besvara följande forskningsfrågor:

- Har motivationen påverkats av digitalisering och distansarbete?
- Kan belöning påverka motivation i en offentlig organisation?

2 Teoretisk referensram

2.1 Tillvägagångssätt

Urvalet av vetenskaplig litteratur och hur den tillämpas är centralt i att skriva en bra uppsats. Det här då redan existerande litteratur inom det valda forskningsområdet utgör en god grund för att kunna besvara arbetets forskningsfrågor (Rienecker & Stray Jørgensen, 2018). Existerande litteratur är vidare ett bra sätt att skapa en överblick kring ämnet och inte behöva uppfinna hjulet på nytt. Vid genomgång av processen för insamling av litteratur är det väsentligt att bibehålla transparens då det tydliggör tillvägagångssättet. Det bidrar även till en systematisk litteraturgenomgång då andra forskare kan replikera studien (Bryman & Bell, 2017). För att samla in litteratur till vår studie använde vi oss främst av databasen Business Source Ultimate vilken tillhandahålls av biblioteket på Högskolan Väst. Där genomförde vi systematiska sökningar vilket enligt Rienecker och Stray Jørgensen (2018) bör användas av forskare då litteratur inom ett specifikt ämnesområde efterfrågas. I andra hand använde vi Google Scholar, då enbart för att hitta artiklar vilka vi fann genom andra artiklar, så kallade kedjesökningar (Bryman & Bell, 2017).

2.2 Motivationsteorier

Att inneha motiverad och kvalificerad personal är viktigt för samtliga organisationer vilka eftersträvar att öka sin produktivitet. Motivation innebär i det här sammanhanget en individs vilja att anstränga sig och prestera mot uppsatta organisatoriska mål. För ledare och chefer kan det innebära en utmaning i att bistå med verktyg vilka kan skapa och därefter bibehålla hög motivation hos sina anställda (Dobre, 2013). Det finns olika motivations-teorier vilka kan användas för att förklara hur individer motiveras. De enskilda teorierna skapar däremot inte en övergripande bild av motivation och därför kan teorierna tillsammans bidra till en mer genomgående förståelse av begreppet motivation (Ryan, 2016). Därmed kommer vi presentera två olika motivationsteorier då det är centralt att skapa en omfattande uppfattning av begreppet motivation och hur den påverkas av varierande faktorer utifrån de olika motivationsteorierna. Teorierna kan även utgöra en god grund vilket förenklar förståelsen för mer aktuell forskning inom ämnet.

2.2.1 Maslows behovshierarki

Motivationen hos olika individer kan delas upp i hierarkier och för att ta reda på de faktorer vilka uppmuntrar personer till att prestera bättre i sitt arbete kan Maslows behovshierarki anpassas. Det är en modell med teori om mänskligt beteende vilket psykologen Abraham Maslow introducerade 1934. Modellen beskriver olika nivåer för uppfyllande av behov och teorin används främst inom HR-relaterade aktiviteter. Nivåerna följer en pyramidstruktur där de högre nivåerna är betydande och de lägre är en nödvändighet. Den lägsta nivån är därmed den som är starkast och viktigast. De fem olika nivåerna är nerifrån och upp fysiologi, trygghet, gemenskap, självkänsla och självförverkligande. Varje nivå måste vara uppfylld för att komma vidare till nästa nivå i hierarkin (Acevedo, 2018; Ghatak m.fl., 2019; Goede & Boshuizen, 2019; Rahman & Nurullah, 2014).

Den första nivån vilken innefattar fysiologiska behov består av grundläggande faktorer såsom mat och vatten. Ur ett organisatoriskt perspektiv kan det här motsvaras av lön, raster och arbetsvillkor (Rahman & Nurullah, 2014). Trygghetsbehovet handlar om att individen behöver säkerhet och stabilitet vilket kan vara i form av ekonomisk säkerhet. Behovet av gemenskap handlar om relationer, att känna sig tillhörande i gruppen. Det fjärde behovet självkänsla utformas av erkännande och respekt från omgivningen vilket bygger upp individens självkänsla. Slutligen handlar det femte och svagaste behovet om självförverkligande vilket berör människans strävan efter att förverkliga sin potential och utvecklas (Acevedo, 2018; Ghatak m.fl., 2019; Goede & Boshuizen, 2019; Rahman & Nurullah, 2014). Nyare perspektiv av Maslows teori kan användas i en koppling till digitalisering och sociala medier, där människor motiveras av tillgängligheten och insparad tid. En känsla av samhörighet uppstår också då personer håller kontakten via olika digitala medier (Ghatak m.fl., 2019). Det existerar även viss kritik mot Maslows teori. Goede och Boshuizen (2019) förklarar att även om Maslow är en välkänd författare så var han även komplex och det förekommer fortfarande flera missförstånd kring hans verk. Även Acevedo (2018) intar ett kritiskt synsätt till Maslows teorier då han uttrycker att det är svårt att mäta behov eller tillfredsställelse, därmed saknar modellen empiriskt stöd. Den tar heller inte hänsyn till kulturskillnader eller andra aspekter såsom religion och etik.

2.2.2 Hertzbergs tvåfaktorsteori

En annan motivationsteori vilken kan tillämpas är Hertzbergs tvåfaktorsteori vilken uppkom 1959. På en arbetsplats kan motivation kopplas till olika faktorer och teorin bygger på att dessa faktorer är uppdelade i två kategorier, hygienfaktorer samt motivationsfaktorer vilka är oberoende av varandra. Motivationsfaktorerna är faktorer vilka motiverar en anställd på en arbetsplats. Dessa är direkt kopplade till arbetet och kan vara faktorer såsom möjlighet till personlig utveckling, befordran, känslan av ansvar eller erkännande kring det arbete som utförs. Hygienfaktorerna är istället faktorer vilka leder till missnöje på arbetsplatsen i de fall där de inte tas hänsyn till. Faktorerna utgörs av arbetsförhållanden, såsom lön, företagspolicys, interpersonella relationer, övervakande och administration (Furnham, Eracleous & Chamorro-Premuzic, 2009; Thant & Chang, 2021). Individer vilka besitter en hög jobbstatus är benägna att uppfylla både hygien- och motivationsfaktorer utifrån sin position. Det här då högre positioner ofta medför mer variation, erkännande från omgivningen, makt samt en tillfredsställande lön eller bonusar och dylikt. Faktorer såsom ålder, arbetstid och heltidsarbete är däremot inte signifikant relaterade till arbetstillfredsställelse (Furnham, Eracleous & Chamorro-Premuzic, 2009). Bland anställda inom offentlig sektor finns det vissa hygienfaktorer gällande arbetstillfredsställelsen vilka påverkar personalen avsevärt. Det gäller främst interpersonella relationer och faktorer i deras personliga liv, själva arbetet i sig samt erkännande. Anställda inom offentlig sektor verkar även föredra familjeliknande arbetsplatser, vilket oftast inte finns i samma utsträckning inom de västerländska länderna där stort fokus finns på individualism. De faktorer inom offentlig sektor vilka främst kan ses som bidragande till missnöje är arbetsförhållanden samt brist på interpersonella relationer och erkännande (Thant & Chang, 2021).

2.3 Motivationsfaktorer

Att motivera sina anställda kan ses som centralt och avgörande i organisationer. Anställda kan behöva något som får dem att vilja anstränga sig och prestera bättre, snarare än att enbart göra det som förväntas och inget mer. De mest motivationshöjande faktorerna anses vara ekonomiska incitament såsom erhållen ersättning, löneförhöjning eller bonusar. Andra faktorer vilka kan påverka motivation men då inte lika stark är arbetsmiljön, relationen till kollegor och ledare samt den stabilitet och trygghet vilken den anställde har i sin sysselsättning (Stachowska & Czaplicka-Kozłowska, 2017).

2.3.1 Inre och yttre motivation

Motivation kan delas in i inre respektive yttre motivation. Inre motivation kan förklaras som tillfredsställelse vilken bland annat kan uppnås genom att fullfölja sina arbetsuppgifter eller utveckla sin kompetens. Medarbetarens egen ansträngning och arbete kan ses som en belöning i sig. Yttre motivation beskrivs som omgivande faktorer såsom feedback från kollegor, ekonomiska incitament eller balansen mellan arbetsliv och privatliv. Belöningar eller bekräftelse är därmed vad som kan motivera individen, snarare än dennes självuppfattning (Kreye, 2016). Bara att vara medveten om att det finns en möjlighet till yttre belöningar kan ha förmågan att höja den inre motivationen. (Kroll & Porumbescu, 2019).

Många organisationer genomgår löpande någon form av förändring oavsett hur omfattande den är. Det som ledarna kan komma att upptäcka i samband med att ny innovation ska implementeras är att anställda vilka besitter en hög inre motivation ofta har en mer positiv attityd till innovation. Däremot behöver det här inte innebära att det leder till att verklig handling uppstår. Ser vi till anställda med en hög yttre motivation kan det snarare vara mer sannolikt att dessa uppfyller begäran om att tillämpa innovationen. Därför behöver ledare skapa ett sammanhang där anställdas positiva inställning kan omvandlas till beteende vilket kan skapas genom att främja personalens kompetens, autonomi och tillhörighet (Chiu, 2018).

2.3.2 Motivation inom offentlig sektor

Anställdas motivation kan påverkas av ett flertal olika faktorer, såsom ersättning och relationer. Därmed blir det centralt att använda kunskapen kring dessa för att förbättra organisationens kvalitet och effektivitet. Strategin för att skapa organisatoriska åtaganden bör baseras på ett system utformat för personalhantering med transparenta regler, effektiv kommunikation, aktivt arbete och personalutvecklingspolicy. Tillsammans kan det här skapa en effektiv motivationsprocess vilken kan leda till en hög nivå av medarbetarengagemang i offentliga organisationer och bör ha en positiv inverkan på kvalitén av deras prestationer (Stachowska & Czaplicka-Kozłowska, 2017).

Även om motivationen inom offentlig respektive privat sektor ofta kan vara likvärdiga så beskrivs det att anställda inom offentlig sektor drivs av inre motivation i större omfattning. Det här kan bero på det faktum att det inte finns lika varierande alternativ, då externa belöningar ofta finns i en begränsad utsträckning. Högre grad av inre motivation verkar finnas i högre grad hos individer där möjligheterna att ta del av externa belöningar är låg (Kroll & Porumbescu, 2019). Ett begrepp som kan användas för att beskriva hur offentligt anställda drivs av inre motivation är public service motivation (PSM) vilket fokuserar på individer inom offentlig sektors önskan att bidra till samhället. Det här ses som en viktig motivationsfaktor för de resultat som uppnås inom offentlig sektor och är en aspekt vilken ekonomiska teorier ofta inte tar hänsyn till (Loon, Baekgaard & Moynihan, 2020). Att skapa ett effektivt system för motivation och incitament inom den offentliga sektorn är inte alltid enkelt. I många fall krävs systemförändringar, särskilt gällande ersättning. Den kunskap som finns kring motivation kan därmed bli central för att skapa en effektiv hantering av mänskliga resurser. Det här kan därmed kräva erkännande av personalens behov samt förväntningar. Förståelsen för dessa element möjliggör att offentliga organisationer kan konstruera attraktiva erbjudanden gällande anställning samt implementera lösningar vilka stödjer medarbetarnas engagemang (Stachowska & Czaplicka-Kozłowska, 2017).

2.4 Digitalisering och distansarbete

Digitalisering innebär att många rutinartade uppdrag kan komma att automatiseras vilket i sin tur kan innebära att större fokus kan läggas på mer komplexa uppdrag och helt andra uppgifter. Exempelvis gäller sådant för HR-medarbetare, vilka i många fall utför ett stort antal uppgifter som kan komma att automatiseras (Schwarz Müller m.fl., 2018). Konsekvenser kan uppstå vid implementering av digitala hjälpmedel för att öka automatisering av vissa arbetsuppgifter. Exempelvis är vissa system inte flexibla och det kan krävas att arbeta kring systemet för att underlätta användningen av dessa. Systemen bör anpassas beroende på lämplighet och tidpunkt, för att passa in i arbetsrutiner (Lammi, 2021). Digitalisering kan även innebära att nya krav på vissa kompetenser uppstår, såsom grundläggande kunskaper inom IT, samt att ständigt hålla sig uppdaterad i en föränderlig miljö (Schwarz Müller m.fl., 2018). Därmed kan ny teknik och dess utveckling påverka vissa arbetstagare negativt, eventuellt personer vilka inte besitter samma förmåga att anpassa sig till teknologi och dess utveckling (Santana & Cobo, 2020).

Vad gäller ledare behövs det en förmåga att kunna leda på distans, som i stor utsträckning kan vara annorlunda från tidigare erfarenheter. Exempelvis blir bilden av vem som gör vad tydligare och därmed kan det krävas en medvetenhet om medarbetarnas kompetenser och om dessa saknar något för att utföra sitt arbete. Det ses som nödvändigt att avgöra medarbetares styrkor och prestationer för att skapa en uppfattning om dessa utmanas för lite eller för mycket i sitt arbete vilket annars kan vara en bidragande faktor till problem eller missnöje (Schwarz Müller m.fl., 2018). Det kan även vara centralt att utveckla direktiv för arbete på distans för att kunna motverka att eventuella problem uppstår gällande exempelvis osäkerhet och kompetens inför vissa uppgifter (Santana & Cobo, 2020).

2.4.1 Distansarbete

Personer är inte längre bundna till sin arbetsplats på samma sätt till följd av digitalisering, flexibiliteten att utföra arbetet förändras då medarbetare i stort sett kan utföra sitt arbete på distans när och var dem vill. Det innebär att dem inte alltid behöver vara fysiskt närvarande. Det kan föra med sig både negativa och positiva aspekter såsom att dem kan anpassa sitt arbete utifrån deras preferenser, dock kan det även innebära en känsla av en ständig närvaro av arbetet. Därmed har ledarna ett stort ansvar i huruvida de bör hantera medarbetarnas arbete. De har en viktig roll när det gäller att hantera hälsoaspekten av medarbetare som arbetar hemifrån, att inte arbetsbelastningen blir för stor samt att det finns begränsningar för vad som behöver alternativt inte behöver göras vid vissa dagar eller tidpunkter. Det innebär även att ledarnas arbetsbelastning kan komma att öka då arbete kan utföras vid alla tidpunkter krävs det även ledarskap vid alla tidpunkter (Schwarz Müller m.fl., 2018). Medarbetare vars chefer arbetar på distans helt eller till viss del uppvisar en generellt sämre bild i relation till medarbetare vars chefer utför sitt jobb på arbetsplatsen. Bland annat kan det bero på lägre nivå av feedback, utveckling, handlingskraft och arbetstillfredsställelse. Dock finns det tecken på att medarbetare vilka arbetar på distans är mer positivt inställda till en chef vilken också arbetar på distans i förhållande till en chef som arbetar på arbetsplatsen. Därmed är det av vikt för ledaren att vara medveten om hur distansarbete kan påverka medarbetarna för att kunna förebygga och undvika eventuella problem. Problem kan bero på att interaktionen mellan chef och medarbetare minskar samt att det finns en högre risk att missförstånd uppstår vilket kan påverka medarbetarnas prestationer och upplevelser negativt (Golden & Fromen, 2011). Ledarskapet i virtuella grupper kan spela en avgörande roll för framgång. Det kan krävas högre grad av flexibilitet och mindre formalitet i sådana grupper vilket exempelvis strikta hierarkier av ledarskap kan motverka. Det verkar snarare krävas ledare som är relations- eller uppgiftsorienterade för att hantera medarbetare som arbetar på distans genom att agera som stöd och vara förstående i en sådan situation (de Vries, Tummers & Bekkers, 2019).

2.4.2 Motivation på distans

Det verkar finnas en positiv koppling mellan att arbeta hemifrån i relation till den arbetsinsats som utförs. Det finns indikationer som visar på ett samband mellan att arbeta hemifrån med den arbetsinsats vilken utförs samt inneboende motivation. Medarbetare som är motiverade och arbetar hemifrån verkar spendera i snitt cirka fyra timmar mer när de utför sitt jobb hemma i förhållande till deras kollegor på arbetsplatsen. Anledningen till det här kan exempelvis bero på att medarbetare som arbetar hemma arbetar mindre effektivt, alternativt sparar tid från utebliven pendling (Rupietta & Beckman, 2018). Medarbetare vilka delvis arbetar hemifrån bedriver ofta självledarskap i större utsträckning. Vilket kan innebära att de sätter högre mål, har högre självbelöning och i större utsträckning visualiserar en framgångsrik prestation då mål sätts upp i större omfattning vid distansarbete. Att utföra arbete hemifrån kan innebära högre grad av autonomi, färre konflikter och eventuellt minska en del byråkratiska hinder. Självledarskapet verkar även kunna bidra till att den inre motivationen ökar vilket kan leda till att arbetet slutförs samt känns mindre krävande (Müller & Niessen, 2019).

Individer vilka antingen helt eller delvis styr över var de arbetar verkar ha en högre grad av arbetstillfredsställelse gällande balansen mellan arbetsliv och fritid. Vad gäller att enbart arbeta hemifrån utan bestämda arbetstider så verkar det inte vara en bidragande faktor till ökat välmående. Sambandet mellan de två alternativen verkar vara det som leder till större fördelar i form av ökad motivation och tillhörighet (Dilmaghani, 2021). Medarbetare inom offentlig sektor vilka har både dagar då de helt arbetar på distans och dagar då de delvis arbetar på distans indikerar på att det organisatoriska engagemanget minskar de dagar då enbart distansarbete bedrivs (de Vries, Tummers & Bekkers, 2019).

2.5 Belöning

Inom organisationer kan belöning eller olika belöningsystem bidra till att öka det organisatoriska engagemanget. Det här skulle kunna innebära att de anställda förbinder sig till organisationen till följd av att deras prestationer och resultat belönas i någon form (Fanggidae, Nursiani & Bengngu, 2019). Belöningar kan ha stor påverkan både på medarbetare och organisationens framgång. Det verkar även öka potentialen till att behålla kompetenta medarbetare (Gallus & Frey, 2016). Däremot behöver belöningen matcha den förväntning vilka de anställda har kring den prestation de genomför. Det vill säga att omfattningen av belöningen, exempelvis en viss summa pengar, är lika hög som den summan personalen förväntar sig från ett visst resultat. Om det här inte är fallet kan medarbetarna uppleva missnöjde och prestera sämre då de anser att belöningen inte överskrider den tid eller energi vilken uppgiften kräver. Belöning och ersättning kan ses likt en strategisk funktion vilken har en betydande påverkan på personalresurser. Belöningsystem syftar därmed ofta till att minska omsättning av personal genom att öka belåtenheten bland de anställda i organisationen samtidigt som engagemanget i organisationen kan öka (Fanggidae, Nursiani & Bengngu, 2019). Belöning verkar vara en viktig faktor för den individuella prestationsförbättringen och kan vidare påverka trivseln i organisationen. Det skulle även kunna vara en faktor som påverkar de anställdas kreativitet vilket möjliggör nya idéer och andra förbättringar vilka organisationerna med fördel kan nyttja (Martono, Khoiruddin & Wulansari, 2018).

2.5.1 Inre och yttre belöning

Belöning kan likt motivation delas in i inre och yttre belöningar. De inre belöningarna kan bland annat bestå av att medarbetarna åstadkommer något viktigt i sitt arbete, känner meningsfullhet samt en känsla av att de kan hjälpa andra personer. I relation till det ställs de yttre belöningarna vilka kan bestå av lön, utvecklingsmöjligheter och status (French & Emerson, 2015). Många organisationer använder monetära belöningar i sina belöningsystem, andra faktorer såsom tillfredsställelse på arbetsplatsen verkar inte tas hänsyn till i lika stor utsträckning. Ledningen bör undersöka vilka mål, behov och önskningar personalen har för att skapa en uppfattning om vad som motiverar dem (Sylqa, 2020).

Förhållandet mellan inre belöningar och lönetillfredsställelse verkar vara komplext och ledare kan behöva skraddarsy en motiverande strategi. Den strategin behöver stämma överens med de motivationsfaktorer vilka de anställda drivs av och kan inte enbart utgå från de motivationsteorier vilka existerar. Genom att fråga sina anställda vad de motiveras av och därefter lyssna, ta till sig och agera utifrån deras svar skapas möjligheten att kunna utforma organisatoriska belöningsystem. Där en balans mellan de inre och yttre faktorerna kan upprätthållas (Gov, 2015). Människor anses arbeta för att få pengar och överleva. En individs framgång och prestation kan därmed bero på den yttre belöning vilken individen ges vid vissa resultat. Eftersom anställda arbetar för att tillgodose sina behov kan de komma att uppskatta hårt arbete och visa sin lojalitet mot företaget. Därmed kan organisationen belöna den anställda genom att ge ersättning i form av olika belöningar såsom monetära enheter, uppskattning och arbetssäkerhet. Den här typen av kompensations kan även ses som ett konkret mått på det individuella värdet av den anställde för organisationen (Fanggidae, Nursiani & Bengngu, 2019). Monetära belöningar kan leda till bättre prestationer i form av att den yttre motivationen ökar. Dock kan det leda till sociala jämförelser mellan medarbetare och därmed minska den inre motivationen (Gallus & Frey, 2016).

2.5.2 Belöning inom offentlig sektor

Offentliga organisationer tillämpar till stor del fortfarande traditionella ersättningsmetoder, där både monetära och icke-monetära enheter används. Däremot finns det ofta färre utvecklingsmöjligheter för de anställda vilket kan leda till att organisationer inom offentlig sektor inte lockar till sig högpresterande individer i samma utsträckning jämfört med privat sektor. Det här kan även påverka belöningsystemen eftersom belöningar ofta tillämpas för att skapa externa konkurrensfördelar samt engagera och bibehålla personalen. Finns det däremot inget utrymme för personalen att utvecklas och därmed arbeta uppåt verkar traditionella ersättningsmetoder förlora sitt syfte (Bwowe & Marongwe, 2018).

Medarbetare inom offentlig sektor verkar motiveras av inre belöningar såsom att hjälpa andra och att arbetet är värdefullt för samhället i större utsträckning. Dock kan preferenserna skilja sig åt exempelvis beroende på ålder. Unga individer verkar snarare se yttre motivationsfaktorer som viktiga, att möjlighet till befordran och anställningstrygghet finns (French & Emerson, 2015). Personer vilka står inför en karriär inom offentlig sektor och ges information gällande den begränsade möjligheten till externa belöningar, verkar snarare motivera valet av karriär genom att beskriva olika former av inre belöningar (Kroll & Porumbescu, 2019). Individer som påvisar högre nivåer av PSM lägger snarare större vikt vid inre belöningar än de vilka uppvisar en lägre nivå. Det här verkar även korrelera med två yttre faktorer vilka är vikten av arbetssäkerhet samt möjligheten att nå framsteg. Nivån av PSM kan även bero på den inverkan individens arbete har för andra människor, användbarhet för samhället samt att uppnå en känsla av prestation (French & Emerson, 2015).

Forskning kring belönings- och ersättningssystem har förespråkat belöningsmetoder vilka främjar immateriella belöningar såsom rättvisa och erkännande. Organisationer kan därmed ha kopplat belöningar till prestationsmål vilka främjar rättvisa bland de olika grupperna av anställda i organisationen. Offentliga organisationer och dess belöningsystem är däremot oftast inte utformade till att främja just rättvisa. Det här framkommer då det verkar finnas löneskillnader mellan olika kommuner och regioner, trots att positionen har samma klassificering. Den upplevda orättvisan kan därmed påverka omsättning av personal, vilken söker sig till liknande positioner med högre lön. Det här kan i sin tur påverka kompetensen inom organisationen. Därmed framstår det centralt att hitta en balans mellan att effektivisera organisationen och att säkerställa rättvisa (Bwowe & Marongwe, 2018).

2.6 Summering av teoretisk referensram

Motivation skildras likt ett centralt fenomen, inte minst inom organisationer där det används för att bibehålla personalen drivande och villig att stanna kvar i verksamheten. Olika motivationsteorier samt motivationsfaktorer kan användas för att skapa en förståelse för hur, vad och varför anställda blir motiverade eller inte. Motivation kan delas in i inre och yttre motivation där den mest grundläggande faktorn för motiverad personal anses vara lön, vilket är en yttre motivationsfaktor. Andra faktorer vilka anses ha en inverkan på motivationen är bland annat samhörighet, arbetsmiljö och kompetensutveckling.

Andra aspekter och faktorer vilka kan ha en direkt eller indirekt påverkan på motivation är digitalisering och distansarbete. Det här då arbete hemifrån eller runt om i världen möjliggörs vilket kan skapa ett självdriv och inneboende motivation hos de anställda. Medarbetarna kan även få en känsla av flexibilitet och frihet samtidigt som de blir effektivare när de inte blir störda av kollegor på kontoret. Det verkar även finnas ett samband mellan friheten kring att välja kontors- eller distansarbete och tillfredsställelse på jobbet. Till följd av digitalisering och distansarbete kan ny kompetens och teknik krävas, delvis för att förenkla arbetet för de anställda men även för att ett gott ledarskap ska bibehållas.

Även belöning är en faktor vilken kan påverka motivation, där prestationer mot gemensamma mål även kan skapas. Det här stärker i sin tur gemenskapen i gruppen vilken likaså kan påverka den individuella motivationen. Belöning kan, likt motivation, delas in i inre respektive yttre. Inom offentliga organisationer är det ofta vanligare med inre belöning eller PSM jämfört med privatägda företag. Det verkar dock finnas både inre och yttre belöning inom offentliga verksamheter, även om de yttre ofta inte består av ekonomiska incitament i samma utsträckning som i privatägda organisationer. Istället kan exempelvis kompetensutveckling och status användas.

3 Metod

3.1 Undersökningsansats

Den här studien syftar till att undersöka hur motivation har påverkats av pandemin i form av digitalisering och distansarbete samt att studera sambandet mellan motivation och belöning i en offentligt finansierad verksamhet. För att kunna göra det här vill vi därmed studera en offentlig organisation vilken har genomgått förändringar i sitt arbete under det senaste året. För att kunna genomföra vår studie och besvara våra forskningsfrågor valde vi först vilken metod vi skulle använda för att samla in material till vår empiri. Vid val av vetenskaplig undersökningsansats valde vi mellan kvantitativ och kvalitativ undersökning. En kvantitativ undersökning syftar till att kvantifiera insamlad empiri utifrån redan existerande teorier för att prova olika hypoteser. En kvalitativ undersökning syftar snarare till att generera ny teori. Vidare lägger den kvalitativa forskningen fokus på de ord vilka uppkommer vid insamling av teori och inte att dessa ska kunna kvantifieras (Bryman & Bell, 2017). I vår studie vill vi generera ny teori där vi lägger fokus på de tankar och åsikter personer från en specifik organisation uttrycker. Vi vill däremot inte utforma egna hypoteser vilka respondenterna därefter syftar till att besvara. Eftersom den rådande pandemin har skapat unika förhållanden i vår tid finner vi det intressant att undersöka hur det här har påverkat organisationen. Därmed anser vi att en kvalitativ metod är att föredra då vi ser att den kan skapa en mer givande studie genom att vi får en inblick i en specifik organisation vilken har påverkats av de restriktioner som ställts till följd av pandemin.

Utöver undersökningsansats valde vi även vilken typ av forskningsdesign studien skulle genomföras med. Här valde vi mellan en fallstudie och en komparativ design. En fallstudie avser ett specifikt fall. Forskaren väljer därmed att fokusera sin studie på en plats, vilket kan vara i en utvald organisation, därmed möjliggörs att precisa och validerade resultat framkommer ur studien snarare än generella. En komparativ studie liknar en fallstudie med skillnaden att två eller flera fall beaktas för att skapa en generaliserad uppfattning av det fenomen vilket studeras. (Bryman & Bell, 2017). I det här examensarbetet valde vi att tillämpa en fallstudie då vi vill studera ett specifikt fenomen. Vi var inte intresserade av att göra en jämförelse mellan olika organisationer utan ville snarare förstå hur en enskild organisation har påverkats av en pandemi, då det är ett område vilket det inte har forskats inom i någon större utsträckning.

Vid valet av insamlingsmetod valde vi att tillämpa intervjuer. Det här valet gjordes då intervjuer skapar en möjlighet att ta del av respondenternas egna åsikter och tankar kring vårt forskningsområde. Vidare innebär det att vi kan ställa följdfrågor eller be respondenten att vidareutveckla sitt svar. Det hade varit önskvärt att även genomföra observationer då det innebär att vi kan granska olika beteenden och mönster vilka individerna i organisationen utför. Det finns en risk att respondenterna inte är helt ärliga i samtliga svar under intervjun, därför kan observationer skapa en överblick vilket motverkar att vi skapar felaktiga antaganden (Bryman & Bell, 2017). Däremot fanns inte möjligheten att tillämpa observationer i vår studie då den valda organisationen har ändrat sina restriktioner till följd av pandemin och därmed inte släpper in utomstående i deras lokaler.

3.2 Insamling av empiri

3.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Intervjuer kan vara mer eller mindre strukturerade. Strukturerade intervjuer utgår från att fenomenet vilket diskuteras redan är känt. Svaren i en strukturerad intervju är fasta alternativ och därmed densamma för samtliga respondenter. I en öppen intervjuform får respondenten mer fritt beskriva fenomenet utifrån sitt sätt att uppfatta den. Frågorna är därmed inte förbestämda i samma utsträckning utan intervjuaren kommer på följdfrågor utifrån respondentens svar. I en semistrukturerad intervju finns en bestämd ordning på frågorna, däremot blandas dessa med följdfrågor vilka kan dyka upp under intervjuens gång. Vidare är frågorna en blandning av öppna och stängda frågor (Lantz, 2013).

Vi valde att tillämpa semistrukturerade intervjuer eftersom vi ville skapa djupgående intervjuer där respondenterna får möjligheten att uttrycka sina egna tankar. Däremot hade vi vissa ämnen och frågor vilka vi ville få svar på och därmed fann vi en semistrukturerad intervjumetod mer lämplig än en öppen. Totalt genomfördes sju intervjuer i vår studie vilka i genomsnitt varade i en halvtimme vardera. Vi valde även att genomföra samtliga intervjuer tillsammans då det finns en möjlighet att vi lägger märke till olika detaljer. För att inte gå miste om viktiga synpunkter och aspekter ansåg vi det därmed fördelaktigt att genomföra intervjuerna tillsammans.

3.2.2 Intervjuguide

Respondenten behöver förstå syftet med intervjun för att därmed kunna rikta sina tankar åt det håll vilket intervjupersonen efterfrågar. Därför är det fördelaktigt om intervjun inleds med en beskrivning av ramarna för intervjun. Det vill säga hur resultatet kommer nyttjas och på vilket sätt. Det här kan även skapa en mer effektiv intervju och det kan vidare vara gynnsamt att förklara studiens syfte då det skapar en bra överblick och förståelse för respondenten (Lantz, 2013). Inledningen av intervjun bör även innehålla information om de etiska förutsättningarna. Såsom anonymitet, tillgänglighet och nyttjande (Dalen, 2015). Då vi ville tillämpa semistrukturerade intervjuer och inte riskera att missa någon fråga valde vi att först sammanställa en intervjuguide (se bilaga 2). Vi valde även att skicka ut intervjuguiden till samtliga respondenter för att låta dem ta del av frågorna innan intervjutillfället. Genom att göra så förklarar Bryman och Bell (2017) att det skapas en möjlighet till att generera mer djupgående och utvecklade svar från respondenterna snarare än kortfattade, vilket vi inte ansåg önskvärt.

Frågorna i intervjuguiden var indelade utifrån olika teman kopplade till vårt forskningsområde där vi valde att börja med området digitalisering och distansarbete för att skapa en god överblick kring de förändringar som gjorts till följd av pandemin. Därefter gick vi in på motivation då det är en central del i våra två frågeställningar. Slutligen gick vi in på ämnet belöning för att se hur det tillämpas i en offentlig organisation. Innan vi ställde frågor inom vårt forskningsområde började vi med närliggande bakgrundsfrågor om respondenten för att skapa en bättre bakgrundsbild och därmed förståelse för dem.

Genom att ställa frågor om ålder, position och tid i organisationen skapas vidare en dynamik där respondenten kan känna sig mer avslappnad (Lantz, 2013). Andra faktorer vilka bidrog till en mer avslappnad stämning var att inleda med mer öppna frågor vilket innebär att det inte finns ett rakt svar på frågan såsom ja eller nej. Den typen av frågeformulering kallas istället för stängda frågor och kan vara mer fördelaktiga i en kvantitativ metod såsom i en enkät där kvantifierbara svar efterfrågas (Dalen, 2015).

3.2.3 Intervjureskap

Intervjuerna spelades in med inspelningsverktyg och transkriberades därefter för att inte gå miste om intressanta aspekter. Genom att göra så kunde vi fokusera på att skapa ett flöde i intervjun, snarare än att enbart fokusera på att skriva ner de svar vilka respondenterna gav oss. Samtidigt ville vi få med så mycket som möjligt av respondenternas egna ord och uttryck, då det här är en viktig del av en kvalitativ intervju. Vi tog även lite egna anteckningar under intervjutillfället för att belysa viktiga delar vilket förenklar transkriberingen senare, där vi snabbt kan leta efter dessa ämnesområden (Dalen, 2015).

3.2.4 Provintervjuer

Innan vi genomförde våra sju intervjuer valde vi att genomföra två provintervjuer. Intervjuerna syftar till att samla in empiri för att kunna besvara våra forskningsfrågor och vidare sammankoppla problemdiskussion, syfte och teoretisk referensram. Genom att tillämpa provintervjuer först fick vi en överblick kring huruvida vårt syfte tydligt framgick till respondenten eller inte. Därmed skapades möjligheten att omformulera och utveckla vår intervjuguide för att förbättra den (Lantz, 2013).

I en kvalitativ studie finns det enligt Dalen (2015) krav på att genomföra en eller flera provintervjuer för att testa intervjuguiden samt sina egna kunskaper som intervjuare. På så sätt kan man nyttja respondentens reaktioner och beteende under intervjutillfället. Även den tekniska utrustningen provas under en provintervju, därmed minimeras risken att materialet inte spelas in under de kommande intervjuerna. Provintervjuer kan även användas som feedback för hur intervjuaren själv formulerar sig och uppfattas av respondenterna. Tillsammans bidrar dessa aspekter vilka uppstår till följd av en eller flera provintervjuer till en insikt kring hur intervjuguiden bör omformuleras och justeras för att skapa så bra intervjuer som möjligt.

Efter att ha genomfört de två provintervjuerna ändrade vi utformningen på vissa frågor. Vi tog även bort ett fåtal och adderade nya frågor vilka kändes mer relevanta. Gällande vårt beteende valde vi att vara mer passiva under de riktiga intervjutillfällena då vi inte ville lägga vikt vid respondenternas svar och därmed försöka leda dem på ett missvisande sätt. Vi valde snarare att bibehålla objektivitet och enbart ställa följdfrågor vilka inte bekräftade respondentens svar på ett vinklat sätt.

3.2.5 Val av organisation

Vid val av organisation var vi främst intresserade av offentlig sektor då vi utifrån tidigare erfarenheter ser att offentliga organisationer är mer begränsade då de har en satt budget från staten att förhålla sig till. Därmed försvåras möjligheten att tillämpa monetära belöningar i samma utsträckning som i en privatägd organisation vilket vi finner intressant. Då vi valt att tillämpa en fallstudie var det centralt att den utvalda organisationen delvis har påverkats av pandemin. Hade vi istället valt en organisation vilken inte tillämpar distansarbete eller digitala verktyg hade det varit svårt att besvara våra forskningsfrågor.

Vi fick kontakt med en offentlig organisation inom samhällstjänst vilken finns runtom i Sverige. Vi kontaktade företaget med hjälp av mejl via en gemensam vän. Efter att ha konverserat med vår kontakt i organisationen via mejl bokades de olika intervjutillfällena in vilka skulle genomföras via Microsoft Teams, ett system vilket möjliggör virtuella videosamtal. Det här var från organisationens sida en förutsättning då de till följd av pandemin och Sveriges restriktioner inte får ta in utomstående personer i verksamheten. Vi fann det här som en bra lösning då vi likaså försöker bibehålla distans, dessutom innebär videosamtal att vi kan se respondenternas gester och ansiktsuttryck. Något vilket vi finner fördelaktigt då det förstärker respondentens uttalanden, vilket inte hade varit möjligt via en telefonintervju.

3.2.6 Val av respondenter

Inför uppsatsen mejlade vi vår kontakt på organisationen och efterfrågade ett tiotal individer där vi önskade att respondenterna spridda över faktorer såsom position, ålder och tid i organisationen. Det här då vi ville skapa ett brett perspektiv av åsikter och diskussioner inom vårt forskningsområde. Intervjupersonerna bestod av medarbetare och chefer, bland annat inom projektledning och HR. Vidare hade intervjupersonerna varit anställda i organisationen från i ett varierande tidsspänn och åldrarna varierade från 42-60 år. Efter att vi fått kontaktuppgifter till de respondenter vilka var intresserade av att delta i vår studie skickade vi ut ett mejl till samtliga där vi informerade om syftet samt efterfrågade lämplig tid för intervju (se bilaga 1). Efter att en tid bestämts, mejlade vi även ut vår intervjuguide (se bilaga 2). Det här valde vi att göra då det gav respondenterna tid att fundera på sina svar och därmed kunde djupare diskussioner skapas.

För att skapa en överblick kring de respondenter vilka deltagit i vår studie och ligger till grund för vår insamlade empiri har vi valt att komponera en översiktlig tabell. Vi ser även att tabellen är fördelaktig för att förenkla läsningen och förståelsen av empirin. För att bibehålla respondenternas anonymitet har vi tillämpat fiktiva namn. Respondenterna följer i den ordning som vi intervjuade dem. Genom att bibehålla ålder, tid i organisationen samt position i företaget får läsaren en bättre bakgrund till de olika respondenterna. Då det är en nationell och därmed väldigt stor organisation vår studie utgår från ser vi inte att det här riskerar att äventyra våra respondenters anonymitet på något sätt.

Respondent	Ålder	Tid i organisationen, år	Position
Anders	47	0-5	Projektingenjör
Bea	52	30-40	HR-partner
Carin	58	10-20	HR-partner
Daniella	46	5-10	Projektledare
Erik	54	30-40	Koordinator
Felicia	42	0-5	Projektspecialist
Gustav	60	30-40	Sektionschef

Tabell 1: Information om respondenter (egen tabell).

3.2.7 Bearbetning av insamlad empiri

Efter genomförda och inspelade intervjuer valde vi att transkribera vår insamlade empiri. Det här är fördelaktigt då det bidrar till att vi som forskare får en bättre förståelse för den information vilken vi får ta del av i intervjuerna och därmed kan ta lärdom av den (Dalen, 2015). Vi transkriberade själva vårt material och utgick därefter från den nerskrivna texten i vårt empiriavsnitt. Vi sammanställde svaren från intervjuerna där vi la fokus på det vilket var mest väsentligt för vår studie. Vi valde alltså att inte skriva ner de stycken eller delar vilka inte bidrog med något i studien, då det hade varit allt för tidskrävande. Till en början delade vi upp svaren för varje intervju och därmed respondent. Därefter försökte vi koppla samman de olika respondenternas svar genom att se samband och skillnader. Efter att vi hade sammanställt svaren analyserade vi dem för att därmed kunna koppla samman empirin med teorin. Vi har även valt att använda en del citat utifrån vår insamlade empiri senare i vårt empiriavsnitt. Det här då vi anser att det skapar ett djup men även en tydlig uppfattning kring vad respondenterna faktiskt uttrycker och känner. Det innebär även att vi minimerar risken att vinkla eller ändra respondenternas ord och vad dem faktiskt menar med det dem säger. På så sätt skapar vi en trovärdighet i vår studie där läsaren på ett tydligt sätt förstår vem som säger vad och att det inte är vi författare som har hittat på något eget utöver det som respondenterna själva uttrycker under sina respektive intervjuer.

3.3 Forskningsetiska principer

När en forskare bedriver studier finns det vissa uppförandekrav som ställs. Dessa är utformade efter etiska normer vilka finns i samhället och spelar en central roll för studiens kvalitet, genomförande samt resultat. Forskaren ska i sin studie tala sanning och öppet redovisa utgångspunkter för studien, metoder, resultat och kommersiella intressen. Det ska finnas en god ordning i forskningen, vilket kan uppnås genom att dokumentera och arkivera insamlad empiri och teori. Andra människor, djur och miljö ska inte ta skada av forskningen. Slutligen ska rättvisa skapas kring bedömning av andras forskning och forskaren får inte stjäla andras forskningsresultat (Vetenskapsrådet, 2017).

För att uppnå god forskningsetik finns det olika aspekter att ta hänsyn till. Inledningsvis finns det krav på samtycke från respondenterna vilka deltar i intervjuerna. Respondenterna har därmed rätt att bestämma om de vill delta eller inte samt hur länge de vill medverka och under vilka villkor. Det är även centralt att respondenterna får information om studien. Studiens övergripande plan, syfte, metoder, risker och vem eller vilka som bedriver forskningen. Respondenterna skall även informeras att det är frivilligt att delta i studien samt att de när som helst kan välja att avbryta. Det finns även krav på konfidentialitet där personuppgifter och annan insamlad empiri ska hanteras och förvaras på ett sätt där obehöriga inte kan ta del av den. Informationen ska sekretessbehandlas så respondenten känner sig trygg med att uppgifterna inte kan spåras till personen (Dalen, 2015).

För att uppnå de forskningsetiska principerna började vi redan i vår första kontakt med respondenterna via mejl att presentera oss själva och dessutom informera om vårt syfte med studien. Vi informerade även kring att deras deltagande var helt frivilligt, att dem kunde välja att avbryta när dem vill samt att dem kommer vara helt anonyma i vår studie (se bilaga 1). Vi valde dessutom att gå igenom den här informationen igen och då djupare under intervjutillfället för att försäkra oss om att respondenterna verkligen tagit till sig av den informationen (se bilaga 2). Utöver den här informationen så frågade vi även respondenterna i slutet av varje enskilt intervjutillfälle om de godkände att vårt arbete publiceras på DiVA-portalen, där studenters arbeten kan publiceras.

3.4 Källkritik

Vi nämnde tidigare att våra respondenter valdes ut av vår kontaktperson i organisationen där vi gav vissa önskemål om en variation av individer. Det är en stor nationell organisation där vi inte har vetskap kring vilka individer runtom i Sverige vilka var mest lämpliga i vår studie utifrån våra önskemål. Därmed valde vi att låta vår kontaktperson att hitta lämpliga respondenter vilka ville delta i vår studie. Vi var däremot medvetna om den risk vilken existerar kring den här urvalsmetoden då vår kontaktperson skulle kunna välja ut individer vilka inte hade gett oss en nyanserad helhetsbild av organisationen. Däremot valde vi att ta hjälp av vår kontaktperson då vi utgick från att han inte hade för avsikt att påverka eller vinkla vår studie. Vi hade vidare haft svårt att välja passande respondenter runtom i landet utan hjälp från vår kontaktperson. Sammantaget var vi medvetna om risken men valde den här urvalsmetoden då vi ser att det hade varit svårt att genomföra den på ett bra sätt för att ge en god överblick över olika delar och olika typer av erfarenheter samt roller i organisationen. Vi ser även att respondenter uppfyller våra önskemål då de har olika roller och befinner sig på olika orter runtom i Sverige. Vidare har de även arbetat olika länge i organisationen samt har olika förhållanden och erfarenheter av distansarbete från deras arbetssätt innan pandemin.

Något vi hade hoppats på var ytterligare några intervjuer, framför allt med yngre medarbetare i tjugo- eller trettioårsåldern. Däremot förklarade vår kontaktperson att de anställda vilka matchar den profilen inte fanns att tillgå hos personer som arbetar på distans vilket vi efterfrågade då det är en viktig del av vårt forskningsområde. Utöver det påverkades antalet intervjuer av att organisationen har påverkats av pandemin med en större arbetsbelastning under ovana arbetsformer vilket innebar att vår respondent hade vissa problem med att få tag i fler personer. Trots det upplevde vi att mängden material som samlats in gav en nyanserad helhetsbild av verksamheten med personer av olika roller, förhållande till distansarbete sedan tidigare samt total arbetad tid i organisationen.

3.5 Trovärdighet

För att säkerställa hög trovärdighet i vår kvalitativa studie utgår vi från fyra kriterier vilka Bryman och Bell (2017) beskriver. De består av tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering eller bekräftelse.

3.5.1 Tillförlitlighet

Tillförlitligheten handlar om vårt resultats trovärdighet och sannolikhet. En social verklighet kan uppfattas på olika sätt, det är därmed av vikt att vår beskrivning av det här uppfattas som sannolikt och acceptabelt av andra människor (Bryman & Bell, 2017). För att säkerställa det här ställde vi bland annat vissa följdfrågor samt kontrollfrågor under våra intervjuer för att verifiera att vi tolkat respondentens svar korrekt. Vi hade även en kontinuerlig dialog med vår kontaktperson, vilken var en av de sju deltagarna i studien. Det innebar att vi kunde ställa ytterligare frågor i efterhand för att säkerställa att vår uppfattning kring vissa fenomen och rutiner överensstämde med organisationens verklighet och att vi inte missförstått grundläggande aspekter. Vi strävade efter att återge en korrekt bild av de fenomen vilka våra forskningsfrågor belyser och att göra respondenternas svar rättvisa.

3.5.2 Överförbarhet

Överförbarhet berör möjligheten att studiens resultat kan appliceras i en annan miljö eller organisation (Bryman & Bell, 2017). Vår studie syftar inte till att uppnå ett generellt resultat, utan snarare att skapa en djupare förståelse för det specifika fall vi studerat. Därmed tillämpades en undersökningsansats som syftade till att uppnå ett sådant resultat. Trots det upplever vi att vårt resultat kan appliceras på andra organisationer vilka har upplevt liknande situationer gällande distansarbete och digitalisering. Däremot kan vissa aspekter skilja sig åt, beroende på de förutsättningar som existerar. Då vi har valt att studera en offentlig organisation är det osäkert ifall resultatet går att applicera i en privatägd organisation. Vi låter däremot läsaren avgöra om vårt resultat gällande motivationens påverkan av en pandemi är överförbar inom andra verksamheter.

3.5.3 Pålitlighet

Pålitlighet innebär att det finns en transparens i hur vi som forskare har gått tillväga genom att beskriva samtliga faser av vår studie samt ta emot konstruktiv kritik från utomstående (Bryman & Bell, 2017). Under studiens gång har vi varit aktiva under seminarium där vi har tagit del av förbättringsförslag och feedback från våra kurskamrater samt handledare. Delvis gällande utformandet av vår intervjuguide men även innehållsmässigt i samtliga avsnitt av vår studie. För att på så vis kunna förbättra studiens innehåll och även att bidra till transparens och undvika eventuella missförstånd. Vi har även genomfört provintervjuer för att ytterligare förbättra och utveckla vår intervjuguide för att få en så bred bild som möjligt av det fenomen vilket undersöks. I metoddelen beskrivs utförligt hur vi gått tillväga under studiens gång för att på ett transparent sätt bidra till att läsaren får en förståelse för studien, samt möjliggör att studien skulle kunna utföras på ett liknande vis igen.

3.5.3 Konfirmering eller bekräftelse

Konfirmering eller bekräftelse handlar om att vi som skribenter inte ska lägga vikt vid våra egna värderingar eller på annat sätt försöka vinkla studien på ett sätt som påverkar vår slutsats (Bryman & Bell, 2017). Under studiens gång har vi undvikit att låta våra personliga värderingar färga arbetet på något sätt. Något som även gällde under intervju-tillfällena där vi försökte bibehålla objektivitet genom att inte visa våra egna åsikter eller bekräfta respondenternas uttryck och åsikter. Vi bibehöll samma tänk vid formuleringen av vår tolkning och slutsats, där vi utgick från det insamlade materialet och jämförde det med befintlig teori. Det här då vi vill ge en rättvisande bild av de fenomen vilka undersöks i vår studie där vi själva inte vill påverka den slutsats vilken vårt arbete resulterar i.

4 Empiri

4.1 Motivation

Några vanligt förekommande motivationsfaktorer vilka kan urskiljas från samtliga intervjuer är att utvecklas i sitt arbete, gemenskapen kollegor emellan samt att kunna hjälpa andra människor. Erik nämner även lönen som en viktig motivationsfaktor för honom. Bea uttrycker att det är viktigt att känna en utveckling i sitt arbete för att bibehålla motivationen. Även Carin och Daniella finner det motiverande att kunna se sin framgång och checka av olika mål och uppgifter. Gustav som är en av flera chefer i organisationen uttrycker att han motiveras av att se sina medarbetare utvecklas.

Att man ser att det tänds ett ljus ovanför deras huvud, när de förstår någonting eller att de har fått vara med i någonting som har utvecklat dem och man ser att de växer och trivs i det. Att ge ansvar och se att de märker själva att de klarar av saker och ting och att de mår bra. Det är nog det roligaste som jag som chef har egentligen. Att man har den möjligheten att ge människor lite utveckling. (Gustav)

Flera av respondenterna ser även sina kollegor och samhörigheten i gruppen som en motiverande faktor. Daniella är en person som trivs bland människor och ser därför gemenskapen som motiverande. Hon blir glad av att träffa sina kollegor på kontoret och under fikarasterna, något vilket även Anders och Bea uppskattar. Den personliga motivationen ökar när det finns en kontakt mellan medarbetare vilken inte enbart berör arbetet förklarar Anders. Carin ser även hur övriga medarbetares trivsel i arbetsmiljön och tillsammans med andra kollegor motiverar henne. Kollegornas samarbete och arbetsklimat har en stark påverkan på motivationen anser Felicia.

Mycket motivation handlar om att vi skapar en väldigt stark laganda skulle jag säga. Vi är ett team och vi jobbar framåt. Vi är ganska duktiga på att lyfta och stötta varandra och duktiga på att klappa oss på axeln när vi ser att vi når en process och så där. Så mycket motivation handlar om teamkänslan och teamsamhörigheten skulle jag säga. (Felicia)

Anders och Bea beskriver vikten av att hjälpa och påverka andra till följd av deras arbete. ”Man känner att det är ett viktigt uppdrag, att det är en samhällsnytta” förklarar Bea. Hon beskriver vidare att hon inte hade kunnat arbeta på vilken arbetsplats som helst, utan vill känna att hennes arbetsgivare ger henne meningsfulla uppdrag vilka överensstämmer med hennes värderingar. Även Anders beskriver att han sökte till just den här organisationen till viss del på grund av den anledningen. ”Gör jag ett bra jobb så vet jag att våra kunder får en bra tjänst” säger han. Carin beskriver att det är en meningsfull verksamhet hon arbetar i vilket motiverar henne. Hon ser det som en av de främsta motivationsfaktorerna, efter arbetsmiljö och framgång. För Gustav så finns alltid tanken kring kunden samt att bidra till en samhällsnytta i bakgrunden, något som även Felicia uttrycker.

Jag har tidigare arbetat på en myndighet i tio år och jag tycker ju att det finns, utan att låta för pretentiös, något fint i den här tjänstemannarollen också. Att man faktiskt är en del av staten, jag tycker att det är sympatiskt. Jag tycker generellt att de uppdragen där man faktiskt bidrar till någon form av samhällsförbättring eller så, det tilltalar mig mer. Det är väl kanske lite mer realistiskt att upptäcka med åren. (Felicia)

Även om majoriteten av respondenterna upplever att deras uppdrag inom samhällsnytta är motiverande så uttrycker Daniella att det här inte är en faktor som påverkar hennes motivation då hon inte har ett starkt intresse för just det här uppdraget. Däremot trivs hon på arbetet och anser att hon har ett roligt jobb. ”Jag tycker att det är bra att det är en nytta med det, men jag brinner inte för det” säger hon. Erik finner inte heller att det faktum att han arbetar i en offentlig organisation motiverar honom. ”Det kanske man ändå borde tycka, det är ju ändå människor som använder vår tjänst” resonerar han.

För att öka motivationen bland de anställda förklarar Gustav att organisationen anordnar så kallade medarbetardagar. Det är en dag som syftar till att motivera medarbetarna och lyfta saker som de har gjort bra. Carin och Daniella nämner även APT (arbetsplatsträffar) vilka används för att öka trivsel och teamkänsla. ”Är man ett team och trivs tillsammans så blir man ju motiverad att jobba tillsammans” säger Daniella. Andra aktiviteter som beskrivs för att öka motivationen är aktiviteter som AW (after work) och morgonfika, där prat om arbete inte får förekomma. Oftast är det medarbetarna själva som tar initiativ till sådana aktiviteter förklarar Erik. Även om de flesta respondenter anser att det existerar någon sorts motivationshöjande aktiviteter så upplever Bea och Felicia att det inte finns några uttalade aktiviteter just för det syftet. Däremot finner Bea att en stark sammanhållning i gruppen och aktiviteter tillsammans bidrar till ökad motivation.

Det är ett genomgående tema hos alla respondenter att ledaren bidrar till att öka motivationen och de instämmer till att deras närmsta chefer gör ett bra jobb. Vad som verkar vara viktigt är att chefen involverar, engagerar, ger feedback och skapar en bra laganda. Det är även viktigt att chefen är tillgänglig vilket både Carin och Daniella poängterar.

Carin förklarar även att hon vill kunna bolla idéer med sin chef, snarare än att bara få ett rakt svar på saker och ting. Något som chefen inte var så bra på till en början men däremot har blivit bättre på efter en tids samarbete med gruppen. Bea lägger även vikt vid att chefen får alla lika involverade och ges samma möjlighet till utveckling och utmaning. Hon uttrycker även att gruppen kan bli bättre på att fira framgångar som hon i nuläget saknar till viss del. Många av respondenterna lägger vikt vid feedback från chefen. Gustav anser att hans närmsta chef är väldigt bra på just feedback och konstruktiv kritik, något han uppskattar mycket. Men det är inte enbart upp till chefen enligt Carin, hon beskriver att det är ett medarbetaransvar att be om återkoppling från sin chef. Bea ser också hur avgörande feedback är i vardagen.

Cheferna tycker att man är duktig på feedback och dem jobbar mycket med det, men som medarbetare tycker man alltid att man kan få mer feedback. Det blir ju den här uppföljningen i vardagen, att veta att man är på rätt spår eller om det finns något annat man kan göra för att leverera ännu mer. Så kan man ju alltid önska mer av även om det inte är någon avsaknad av det. (Bea)

Respondenterna är överens om att det sätts upp gemensamma mål i arbetsgrupperna vilka är tydliga och motiverande. Bea, Carin och Daniella beskriver känslan av att kunna bocka av något och komma framåt. ”Det är viktigt för motivationen” säger Carin. Utöver de gemensamma målen beskriver respondenterna att de i samråd med sin chef sätter upp individuella mål vilka är utformade efter deras arbetsuppgifter och personliga utveckling. Mål vilka individerna själva tydligt kan vara med och påverka som Daniella förklarar.

Det är givet att man blir motiverad av att man uppnår mål. Oavsett vad man sätter upp för mål för sig så är det motiverande när man når dem. Det är ju en framgång. Sedan tror jag mycket på att sätta upp delmål, det beror givetvis på hur stora saker det handlar om men att försöka greppa över det hela från början kan vara svårt utan delmål. (Gustav)

Anders förklarar att när hans grupp inte uppnår målen så beror det oftast på att någon aktör i ett tidigare skede av arbetet och att det därmed avstannar. Bea beskriver att saker och ting oftast tar stopp av en anledning som kan bero på en begränsning till följd av en budget eller en konflikt mellan arbetsgivare och fack. Hon förklarar vidare att det kan vara en drivande faktor att försöka arbeta runt problemet. Erik håller med men säger även att det kan kännas hopplöst ibland och att det krävs då att de tar nya tag vilket han upplever som jobbigt.

Det är gemensamt för respondenterna att de upplever en positiv känsla av att de presterar bra i sitt arbete. Carin och Gustav beskriver att det innebär att de får muntlig feedback både gällande vad som är bra men även vad som kan förbättras. Erik uttrycker ”det är väl roligt när man känner sig uppskattad och det går bra”. Anders instämmer och beskriver att genom att han presterar bra på jobbet innebär det att slutanvändaren får en bättre tjänst och att det är motiverande när hans prestationer hjälper andra.

4.2 Digitalisering och distansarbete

Till följd av pandemin har organisationen behövt anpassa sig och ändra sina arbetsrutiner. Därför innebar det här att samtliga personer som vi har pratat med arbetar helt eller delvis hemifrån. Något som till en början var utmanande förklarar Felicia. Dock verkar det finnas en viss vana kring den här typen av arbete i organisationen då de i viss utsträckning har arbetat med digitala verktyg på distans tidigare då det är en nationell organisation. Både Bea och Carin uttrycker att dem har haft en del digitala möten innan pandemin då deras arbetslag sitter runt om i hela Sverige. Det nya arbetssättet var därför inte främmande för dem, däremot förklarar dem att det har krävts en teknisk utveckling. Även om de flesta medarbetare i organisationen är vana vid det digitala system som numera används dagligen så har det inte nyttjats i samma omfattning tidigare. Daniella förklarar att det uppstod problem till en början då systemet kraschade eftersom det inte var anpassad för att samtlig personal i organisationen skulle nyttja den samtidigt. Däremot har de tekniska delarna hanterats och anpassats bättre utifrån nuvarande förutsättningar.

Utifrån intervjuerna förstår vi att en stor del av all verksamhet sker hemifrån idag. Gustav beskriver att "vissa funktioner är känsligare än andra och måste hållas skyddade" eftersom de är svåra att ersätta och kräver viss kompetens. Därmed behöver vissa rutiner fortsätta på liknande sätt som tidigare, samtidigt har en del arbetssätt uteblivit då de inte har gått att genomföra utifrån rådande restriktioner och förutsättningar. Något som däremot numera i stor utsträckning sker helt digitalt är utbildningar, vilket Erik inte trodde var genomförbart tidigare. Även Gustav var kritiskt till det här innan pandemin, men ser nu att det inte är helt omöjligt. Däremot ser han att vissa utbildningar är svåra att genomföra digitalt då det försvårar inlärningsprocessen eftersom kommunikation och samspel inte blir densamma via digitala utbildningar. Speciellt vad gäller nyutbildning av personal, där grupperna ofta är relativt stora. Trots det här har organisationen kunnat anpassa sig i stora drag för att bibehålla kvalitet och effektivitet.

Jag upplever ändå att vi har vant oss på det här året, ganska mycket. Det var vissa saker som vi i början sa "kan vi verkligen göra det här på distans?" och det gör vi ju hela tiden nu. Så lite omställning var det. (Felicia)

Anders ser att det har blivit mer begränsat att få tillgång till hjälp nu när dem arbetar på distans, särskilt om man är ny och inte hittar vissa funktioner själv. Det är även svårare att se hur upptagen andra kollegor är samt att "man inte kan fånga någon lätt i vardagen" som Bea uttrycker. Istället står det enbart om någon är upptagen på Skype, förklarar Anders, Bea och Carin. Det behöver däremot inte betyda att personen faktiskt är upptagen.

På Skype är dem ju markerade som "upptagna" men man ser inte vad det är för något eller hur lång tid det kommer ta. /.../ Man är ju mer tillgänglig men samtidigt så är man mindre tillgänglig för det är enklare att verka upptagen. Sätter du "upptagen" på Skype så är det ingen som vet att du inte är det, då kan du göra vad du vill egentligen. Sitter du på kontoret så är det väldigt svårt att se upptagen ut om man inte är det. (Anders)

Respondenterna upplever inte att de är mer tillgängliga till följd av distansarbetet, däremot ser Daniella hur hon nog är det även om det inte finns utsatta krav. Hon beskriver att de naturliga pauserna har försvunnit, exempelvis de gemensamma kaffepauserna, därmed ser hon att hon nog är mer tillgänglig än tidigare. Även Bea och Gustav beskriver de uteblivna pauserna. "Det finns en risk att arbete och fritid smälter ihop" uttrycker Bea. Anders är inne på liknande spår som Daniella då han förklarar att han inte känner att han behöver vara mer tillgänglig men att han kanske är det trots allt. Gustav som ledare känner att han är mer tillgänglig för sina anställda nu då de enkelt ser om han är upptagen eller inte. Tidigare har de kanske sett att han inte sitter på kontoret och löst problemet på annat sätt eller vid ett senare tillfälle. Han ser även att han behöver vara mer flexibel.

Att arbeta hemifrån har skapat en viss mötesproblematik anser Bea och Carin. Bea förklarar även att alla små frågor som tidigare kunde ställas direkt till personen på kontoret måste nu istället bokas in som ett möte via Skype. Därmed har det blivit väldigt mycket möten säger hon, så är det för alla. Hon upplever även att digitala möten är mer ansträngande än fysiska då "du behöver kunna läsa av signaler, är personen sur eller inte?". Något som Carin och Felicia instämmer till, "det är svårare att läsa av rummet" förklarar Felicia.

Däremot anser Carin att i just hennes grupp har mötena blivit bättre än innan pandemin, då samhörigheten i gruppen har stärkts. Erik upplever att det blir väldigt jobbigt när det är långa möten efter varandra. Det blir även svårare att koncentrera sig beskriver han, då det är enkelt att sitta med något annat vid sidan av mötet när det är digitalt. Anders upplever att det är väldigt svårt att skapa samma diskussioner och att bolla idéer via digitala möten jämfört med fysiska. ”Det är ju mer envägskommunikationer när det är via Skype” uttrycker han. Vidare ser Anders även att det är svårare att skapa kontakt med nya människor via digitala möten då det är ”enklare att prata med dem man känner lite mer och träffat i verkligheten”. Gustav tycker att det är mer komplicerat att hålla i digitala möten då det är svårare att fånga de olika individerna. Dock upplever Daniella att det inte är någon skillnad att delta i ett fysiskt möte jämfört med ett digitalt via Skype.

Fördelar som respondenterna ser med att arbeta på distans är att det är mindre resor och dessutom enklare att få ihop livspusslet. Erik tycker att det är bra att organisationen har minskat ner på resandet. ”Vi har ju rest för mycket kan jag tycka, för minsta lilla” uttrycker han och hoppas att verksamheten kan ta lärdom av det här i framtiden vilket Carin instämmer till helt.

./../ och färre resor, vi gjorde nog många onödiga resor tidigare. De fysiska möten som vi kommer ha i framtiden de tror jag kommer vara mer värdefulla, mer planerade och effektiva när man väl träffas, det blir inte någon slentrian att åka 20 mil för att ha ett möte. (Carin)

Felicia ser också hur resor frigör tid till annat, därmed upplever hon det som mer tidseffektivt att kunna arbeta hemifrån. Daniella instämmer delvis till det här, men ser även nackdelar med att resa mindre då hon saknar att resa och träffa människor. Gustav ser även hur distansarbetet har bidragit till att organisationen kan spara in skattemedel, ”det ska man ha respekt för, vi ska vara aktsamma med skattemedel”.

Majoriteten av respondenterna tror att arbetssätten hade gått mer mot det digitala förr eller senare, däremot har pandemin påskyndat processen. Gustav förklarar att de är svårt att bryta mönster snabbt, ”det är ju en kulturförändring man genomgår”. Felicia instämmer men beskriver att organisationen trots allt var tvungna att genomföra hastiga förändringar och gå mer mot det digitala till följd av pandemin och att det har fungerat bra, något vilket hon tror att de kommer ta sig i framtiden.

Jag tror ju att det här med hemarbete och så vidare dit var vi väl på väg ./../ Folk har ju tröttnat på restider och så vidare, så dit tror jag nog att vi skulle komma i alla fall men det har ju gått mycket fortare. (Felicia)

Dock är Erik skeptisk och tror att organisationen hade fortsatt i samma fotspar en lång tid framöver. Det som krävdes var en tankeställare för att få i gång processen anser han. Daniella diskuterar kring hur omfattande distansarbetet hade varit i framtiden om det inte vore för pandemin. Hon resonerar även kring genomförandet av att testa hur olika funktioner fungerar på distans hade varit ett för omfattande arbete att utföra om det inte hade blivit framtvingat.

/.../ men nu blev man ju tvingad att testa det. I och med att man blir tvingad att testa det så ser man ju vad som fungerar och inte på distans. Men jag tror att det hade gått väldigt långsamt den resan. Vi är en ganska konservativ gammeldags arbetsplats med en statlig myndighet och att dem bara ska säga helt plötsligt att alla ska få jobba hemifrån utan att Corona hade inträffat, det tror jag inte på. (Daniella)

Gemensamt ser respondenterna att organisationen har utvecklats under det gångna året samt att de har många erfarenheter att ta med sig i framtiden. Bea och Daniella berättar även att det framtida arbetet redan har börjat diskuteras där konceptet ”det nya normala” har påbörjats. Gustav förklarar även att organisationen kommer utvärdera vad som kommer kunna fortsatt framgångsrikt bedrivs digitalt och inte. Det verkar finnas en ömsesidig förhoppning om att skapa en balans mellan fysiskt arbete och distansarbete hos samtliga respondenter. Både Erik och Felicia uttrycker att de gärna ser en balans då de ser fördelar med båda arbetssätten.

Jag tycker att det finns fördelar med att komma in till kontoret, det finns fördelar med att ha dem här fysiska mötena. Jag tycker att dem ofta ger mer kreativitet, när man kan ses och skapa saker. Samtidigt så har ju distansarbetet fördelar, framförallt för mig som privatperson att det ger mig betydligt större flexibilitet i att få ihop livspusslet med barn och familj. Så ja, en fin balans där är väl det man skulle vilja ha när det här är klart sen. (Felicia)

Anders, Daniella och Felicia beskriver att deras motivation, till följd av distansarbetet, har minskat. De förklarar att det till stor del beror på att den sociala faktorn har minskat samt att arbetsdagarna inte är lika tydliga, vilket Felicia ser som negativt. Daniella upplever också att det är en sämre arbetsmiljö att arbeta hemifrån. Hon vill ha tillgång till hjälpmedel och annan utrustning som finns på kontoret, snarare än att sitta hemma vid sitt köksbord. Carin anser däremot att hennes motivation snarare har ökat, till följd av att hennes grupp har fått en bättre gemenskap. Bea, Erik och Gustav känner inte att deras motivation har påverkats av distansarbetet. Gustav upplever att han kan vara mer effektiv när han arbetar hemifrån då han förblir ostörd, däremot förklarar han att det lätt blir att han sitter för länge med sitt arbete under dagarna då de naturliga pauserna inte uppstår. Bea förklarar att hon har lätt att hitta motivation i sitt arbete och ser därför ingen skillnad i att sitta på hemma eller på kontoret. Hon resonerar dock kring att det kan vara svårt med distansarbete som nyanställd i organisationen då den personen inte hunnit skapa samma kontaktnät. Erik upplever att han har friheten att forma sitt arbete då han inte har ett krav på att arbeta hemifrån och hans motivation har därför inte minskat eftersom han har den valmöjligheten. Gustav ser även att det är svårare att försöka motivera sina anställda på distans. Han förklarar att det har varit svårt att fånga upp de spontana situationerna som kan uppstå på kontoret, vilka är väldigt centrala enligt Gustav.

4.3 Belöning

I organisationen finns det inget uttalat belöningssystem vad gäller bonusar eller andra materiella incitament, något samtliga respondenter är överens om. Bea och Carin ser att lönen i sig är en form av belöning vilka samtliga i organisationen tar del av. Gustav förklarar även att medarbetarna har möjligheten att höja sin årsinkomst om de gör ett bra jobb eller tar på sig jobb som instruktörer eller handledare. Bea är inne på liknande spår då hon ser kompetensutveckling och att få mer avancerade uppdrag som en form av belöning. Även om hon tror att inte alla ser det perspektivet. Gustav berättar vidare att samtliga anställda har individuella lönesättningar och därmed spelar individens prestationer in. Han ser även större ansvar och ett förtroende från övriga medarbetare och chefer som en form av belöning. Carin ser hur den individuella lönesättningen motiverar henne, även om hon inte ser att hon behöver en bonus för att motiveras. Dock upplever Erik att organisationen har ett ”knöligt” lönesystem då medarbetarna är begränsade inom vissa ramar gällande lönen. Gustav ser en liknande problematik då han uttrycker att han ibland skulle vilja sätta en högre lön på vissa individer men att han blir begränsad av det ekonomiska utrymmet. Det går inte att höja vissa hur högt som helst för det skulle istället innebära att någon annan drabbas negativt. Daniella ser även feedback och tillkännagivande från sin omgivning som en form av belöning. Att få höra ”bra gjort” från sina kollegor är en bekräftelse på hennes prestation. Samtidigt ser Erik hur friheten att strukturera balansen mellan arbetslivet och friheten samt att kunna ge och ta i vissa situationer är en belöning i sig.

Trots att organisationen inte ger ut bonusar och liknande verkar det inte som att majoriteten av respondenterna påverkas negativt av det. Det verkar finnas en förståelse för att det i offentliga verksamheter finns en begränsad möjlighet då det handlar om skattepengar. Carin förklarar att hon var medveten om det redan innan hon började då det står med i avtalet. Även Bea och Felicia ser hur det är helt rimligt med tanke på att det är en statlig myndighet. ”Jag vet inte vad mer jag skulle kunna förvänta mig” säger Felicia.

Vi är ju ändå en myndighet och då blir det lite svårt att som med privata företag exempelvis kan ha bonussystem och kostnadsdrivande belöningssystem. Utan jag försökte återigen försöka rannsaka i huvudet om det finns annat som vi skulle kunna använda. Men jag tycker att det fungerar bra. Vi måste ju ändå vara varsamma med skattemedel, så det är inte där vi ska fokusera. Vi ska ha tillräckligt attraktiva anställningsvillkor för att vi ska kunna anställa personer men det finns ju också en nackdel med flera former av belöningssystem. Det är ju bara att titta på lön, ju fler olika belöningssystem ”varför fick den men inte jag?” så finns det risk för ökad upplevd orättvisa. (Bea)

Samtidigt ser Daniella som tidigare har arbetat på privata organisationer vilka tillämpat bonussystem hur en bonus faktiskt kan påverka henne. Även Anders ser hur andra små belöningar utöver monetära incitament kan vara belönande och motiverande för medarbetarna. Exempelvis att få en jultallrik eller det faktum att dem får semlor på fettisdagen. ”Det räcker långt och behöver inte handla om pengar” uttrycker han. Personligen ser inte Anders hur monetära belöningar hade motiverat honom mer, varken på distans eller inte. Däremot ser han hur det passar vissa människor som får gjort mycket mer med en belöning i åtanke. Ett perspektiv som Daniella också resonerar kring.

Absolut att det är en motivation men jag vet inte om jag jobbar mycket mer hela året för att jag då i slutändan kanske får en pott. /.../ Men tja, kanske? Varför inte? Det behöver inte vara pengar, det kan ju vara annat på något sätt. Jag tror det kanske är bra att man tänker igenom det, för det tror jag kanske inte att man har gjort. (Daniella)

Flera av respondenterna förklarar att medarbetarna i organisationen inte ska te emot gåvor och liknande då det kan ses som mutor. ”Vi ska inte kunna vara mutbara utan självständiga och allmänheten ska känna ett förtroende för en myndighet” förklarar Carin och poängterar hur viktigt hon tycker att det är. Trots det kan Erik ändå känna sig begränsad till viss del då han anser att det ibland kan gå till en överdrift. Ett exempel han ger är om en entreprenör vill tacka för ett smidigt samarbete genom att bjuda på en smörgåstårta, ”då får vi inte ta emot den, det känns väldigt begränsat” förklarar han.

5 Resultat

5.1 Motivation

Vi uppfattar att lön och andra monetära incitament inte verkar vara den mest motiverande faktorn i den undersökta organisationen, vilket går emot det som Stachowska och Czaplicka-Kozłowska (2017) beskriver. Endast en respondent, Erik, nämner lön som en motivationsfaktor. Det här går även emot Maslows behovshierarki där den lägsta och viktigaste nivån ur ett organisatoriskt perspektiv är lön och arbetsförhållanden (Rahman & Nurullah, 2014). Vi intar därmed, likt Acevedo samt Goede och Boshuizen (2018; 2019) ett visst kritiskt förhållningssätt mot Maslows behovshierarki. Anledningen till att övriga respondenter inte nämnde lönen som en motiverade faktor skulle däremot kunna bero på att de likt Maslow ser det som en grundförutsättning. Vi resonerar kring om lönen initialt kan vara motiverande men att det är något som över tid övergår till att enbart vara en förväntan. Däremot skulle det även kunna vara en följd av det faktum att de arbetar inom en offentlig verksamhet då ett flertal respondenter förklarar att de inte förväntar sig monetära incitament såsom bonusar samt att det inte skulle motivera dem ytterligare. Därmed får vi inte uppfattningen om att respondenterna, till skillnad från Kroll och Porumbescus (2019) forskning, motiveras av yttre motivationsfaktorer gällande ekonomisk stimulans eller att det påverkar inre motivation.

Vår tolkning är att det finns andra faktorer vilka motiverar respondenterna i en större utsträckning än just lön. Exempelvis är samhörigheten mellan medarbetarna, utvecklingsmöjligheter samt erkännande från omgivningen aspekter som respondenterna verkar finna motiverande. Därmed kan vi istället se en koppling till Hertzbergs tvåfaktorsteori och de motivationsfaktorer respektive hygienfaktorer vilka beskrivs av Furnham, Eracleous och Chamorro-Premuzic samt Thant och Chang (2009; 2021). Däremot beskrivs samhörighet eller interpersonella relationen som en hygienfaktor vilket inte anses motiverande, något som vi upplever går emot vår empiri. Därutöver finns det enligt Hertzbergs teori inget samband mellan hygien- och motivationsfaktorerna vilket vi uppfattar att våra respondents resonemang strider mot. Vi diskuterar kring möjligheten att sambandet mellan hygien- och motivationsfaktorerna har blivit ännu tydligare nu när medarbetarna till viss del har blivit tvingade att arbeta på distans och inte längre kan träffas fysiskt. Till följd av det här ser medarbetarna hur motiverande deras sociala umgänge i arbetet faktiskt är, vilket även förstärker det faktum att samhörigheten inte enbart är en hygienfaktor.

De aspekter vilka Thant och Chang (2021) framställer kring anställda i offentlig verksamhet stämmer överens med vår tolkning av intervjuerna. Vi uppfattar att samtliga respondenter finner interpersonella relationer samt erkännande viktigt för att de ska känna sig motiverade i sitt arbete, även om vissa påverkas mer eller mindre av det. Vad gäller individer med en högre jobbstatus visar vår empiri inget uttryckligen vad gäller faktorer som motiverar ledaren, snarare beskriver Gustav att motivation uppstår när de anställda når framgång och har möjlighet att utvecklas på arbetsplatsen. Här diskuterar vi kring om det finns en möjlighet att alla andra faktorer som beskrivs av Hertzberg redan är uppfyllda, utifrån Gustavs position (Furnham, Eracleous & Chamorro-Premuzic, 2009).

Samhörigheten i den närmsta gruppen är vidare något som organisationen arbetar mot att ständigt förbättra, en tolkning vilken vi baserar på de olika aktiviteter som respondenterna beskriver styrs av organisationen och medarbetarna själva. Bland annat dagar där medarbetarna får respons och erkännande från sina ledare samt arbetsplatsträffar vilka syftar till att höja teamkänslan. Vilket vi kopplar till både Maslow och Hertzbergs teorier kring relationer och självkänsla. Vi ser även att det kan kopplas till den yttre motivationen vilken Kreye (2016) beskriver. Det här verkar dock se olika ut beroende på vart i landet de anställda befinner sig, då vissa av respondenterna inte alls är medvetna om de aktiviteter organisationen anordnar med syfte att höja motivation och samhörighet.

Vi får en uppfattning kring att de anställda i organisationen känner att samtliga fem nivåer vilka benämns in Maslows behovshierarki på ett eller annat sätt uppnås (Acevedo, 2018; Ghatak m.fl., 2019; Goede & Boshuizen, 2019; Rahman & Nurullah, 2014). Det finns däremot inga tydliga bevis, varken för eller emot att de olika motivationsfaktorerna följer Maslows hierarki eller att de måste uppfyllas i den specifika ordningen. Vi resonerar kring möjligheten att medarbetare vill utvecklas och uppnå sin fulla potential även om nivån för relationer och samhörighet inte är uppfylld exempelvis. Jämför vi med Carin som säger att samhörigheten i gruppen inte var lika bra innan förändringarna till följd av pandemin så kan vi ändå utgå från att hon trots det ville skapa en personlig utveckling tidigare i sitt arbete. Så även om vi inte tydligt kan se bevis på att varje steg i behovstrappan måste uppfyllas för att kunna gå vidare för vi ändå en diskussion kring att det inte behöver vara fallet och finner därmed viss kritik mot Maslows behovstrappa.

Vi tolkar det som att organisationen tillämpar både gemensamma och individuella mål samt att dessa upplevs som motiverande av respondenterna. Något som Dobre (2013) belyser då det verkar finnas en koppling mellan organisatoriska mål och motivation. Motivationen verkar även öka när olika mål uppnås och flera av respondenterna ser hur de utvecklas när kan bocka av olika uppgifter. Det här ser även vissa av respondenterna som en drivkraft vilken leder dem vidare i sin personliga utveckling och även viljan att tilldelas svårare och mer ansvarsfulla arbetsuppgifter, vilket även kan kopplas till inre motivation (Kreye, 2016). Däremot verkar motivationen generellt inte påverkas negativt av att gruppen inte når målen då det oftast inte är individens egen prestation eller förmågor som sätter stopp. Dock ser Erik hur det gäller att kunna lägga motgångar bakom sig och fortsätta framåt. Då ledarna har individuella målsättningar för samtliga anställda vilka skapas i samråd med individen, ser vi att ledarna i likhet med Dobres (2013) forskning ger sina medarbetare verktyg för att kunna motiveras men även utvecklas. Något vilket vi även tolkar som motiverande för ledarna vilket vi får en uppfattning kring utifrån intervjun med Gustav som beskriver att han motiveras av att se sina medarbetare utvecklas. Yttre motivation vilken Kreye (2016) beskriver tillämpas även till stor del i organisationen något som vi får en uppfattning kring under våra intervjuer. Det gäller främst feedback samt en balans mellan privat- och arbetsliv. I stort sett alla respondenter nämner feedback, respons eller återkoppling som en motivationsfaktor, då det ses som ett bevis på att medarbetaren har presterat bra eller kan utvecklas. Även ledare lägger vikt vid feedback, både kring att ge det till sina anställda men likaså att de själva får det från sin egen chef.

Gällande PSM uppfattar vi att det finns en koppling till Loon, Baekgaard och Moynihans (2020) forskning. Under intervjuerna beskrivs olika perspektiv på hur respondenterna finner meningsfullhet kring att jobba i en offentlig verksamhet som påverkar deras medmänniskor, både inom och utanför organisationen. Vi ser även hur det genomsyrar stora delar av organisationen samt att tänket kring hur omgivningen påverkas av organisationen och dess arbete finns med ur ett ledarperspektiv. Dock verkar det inte helt och hållet finnas en gemensam syn kring PSM då vissa medarbetare uttrycker att de inte specifikt drivs av att de arbetar i en offentlig verksamhet. Däremot kan vi föra en diskussion kring hur dessa människor trots allt i viss mån besitter PSM då vi utgår från att de faktiskt vill bidra till att hjälpa sina medmänniskor. Trots det ser vi att PSM och det faktum att det är en offentlig verksamhet inte är alla medarbetares primära motivationsfaktor, baserat på deras svar under intervjuerna. Vi kan ändå utgå från att samtliga medarbetare i olika organisationer, oavsett om de är offentligt- eller privatägda, har för avsikt att påverka och hjälpa kollegor och slutanvändare. Samtidigt uttrycker våra respondenter att de vill prestera så bra som möjligt vilket vi ändå kan koppla samman med PSM och inre motivation då vi ser hur individens egna prestationer i slutändan påverkar någon annan.

Vi uppfattar det som att organisationen använder olika processer och rutiner för att bibehålla en motiverad personal. Vilket vi kan koppla till Stachowska och Czaplicka-Kozłowskas (2017) forskning kring att höja organisatoriskt engagemang. Respondenterna uttrycker att det finns utvecklingsmöjligheter, transparenta regler samt god kommunikation bland annat i form av feedback och arbetsplatsträffar. Även om vi ser att motivationen hos majoriteten av de anställda generellt är hög, så förstår vi även att en del av dem och troligtvis även fler i organisationen har påverkats hårdare av pandemin. Där vi tänker att de individer vilka har ett högre behov av sociala interaktioner har påverkats i större utsträckning. Vilket vi kan se om vi jämför den motivation som Anders och Daniella respektive Bea och Carin beskriver. Något som eventuellt kan bero på att de processer vilka Stachowska och Czaplicka-Kozłowska (2017) beskriver har försvårats av pandemin.

5.2 Digitalisering och distansarbete

Till följd av pandemin har organisationen behövt anpassa sig genom att digitalisera vissa områden för att kunna möjliggöra distansarbete i så stor utsträckning som möjligt. I den utvalda organisationen verkar det däremot inte ha behövts genomföras omfattande förändringar i form av kompetensutveckling eller implementering av ny teknik, utan enbart en utveckling av den teknik vilken redan användes i organisationen. Det här innebär däremot inte att Lammis (2021) forskning är felaktig och att konsekvenser inte uppstår, snarare beror det på medarbetarnas redan befintliga erfarenheter från sitt arbete innan pandemin. Kanske är det därför det även gick att implementera förändring så fort, i enlighet med att organisationen inte hade någon annan möjlighet till följd av pandemin. Vi förstår även utifrån våra intervjuer att viss teknisk problematik uppstod initialt när distansarbetet implementerades.

Förändringarna kan även jämföras med Schwarzmüller m.fl. (2018) forskning kring krav på kompetens där de flesta respondenter säger emot, vilket vi ser kan bero på det faktum att de hade en viss vana i systemet redan innan distansarbetet påbörjades. Tänker vi där- emot logiskt så överensstämmer våra tankar med både Santana och Cobo samt Schwarzmüller m.fl. (2020; 2018) forskning då personer vilka inte har någon tidigare erfarenhet av systemet och kanske dessutom en låg IT-vana kan finna svårigheter kring att anpassa sig till de nya arbetsrutinerna. Även om våra respondenter inte uttrycker det.

Enligt det Gustav uttrycker har det blivit svårare att motivera medarbetarna till följd av det distansarbete som tvingats fram av pandemin. Vilket kan jämföras med det Schwarzmüller m.fl. (2018) beskriver kring att det krävs andra förmågor och arbetssätt för att leda medarbetare som arbetar på distans. Anders och Bea upplever att tillgången till hjälp har minskat till följd av distansarbete då möjligheten för spontana träffar helt har försvunnit och det krävs nu mötesbokningar för minsta detalj vilket stämmer överens med Golden och Fromens (2011) forskning kring hur distansarbete kan påverka dialogen mellan medarbetare och ledning. Santana och Cobos (2020) aspekter kring att utveckla tydliga direktiv för distansarbete blir därmed centralt vilket vi tydligt ser utifrån vår empiri. Vi har förståelse för hur de snabba förändringar som pandemin har bidragit till har en viss inverkan på ledarskapet och tillgänglighet. Det uppstår problem kring att försöka leda och arbeta på samma sätt som tidigare, ibland är det rent omöjligt. Det är dessutom inte rimligt att förvänta sig att både ledare och medarbetare ska ställa om sina arbetssätt med omgående verkan och att det fortfarande ska vara lika effektivt. Hade förändringarna skett på naturlig väg under en längre period hade troligtvis både system och ledarsätt förberetts och anpassat på ett mer gynnsamt sätt. Majoriteten av respondenterna tror att arbetssättet hade gått mot det mer digitala förr eller senare. Vi ser att arbetssättet kanske hade fått en bättre övergång över tid, samtidigt diskuterar vi kring hur mycket som faktiskt hade anpassats och förändrats om det inte vore för pandemin och påtvingade arbetssituationer likt Daniellas resonemang. Utan extern påfrestning är det lätt att fortsätta som vanligt och inte testa nya rutiner då det tar mycket tid och resurser. Genom att tvingas ändra sina arbetssätt ser vi att organisationen kanske har utvecklats på sätt som kanske aldrig hade hänt annars, vilket Erik är inne på då han tror att organisationen hade fortsatt i samma riktning om det inte vore för pandemin.

Distansarbete kan enligt Schwarzmüller m.fl. (2018) innebära att individerna i en organisation känner att det skapas krav på att alltid vara tillgängliga, det här ser vi däremot inte i vår studie då vi uppfattar att våra respondenter uttrycker motsatsen. Bortsett från Gustav som anser att han behöver vara mer tillgänglig som ledare samt Daniella som tror att hon är mer tillgänglig utan att hon själv är medveten om det. Vi resonerar lite likt Daniella och Anders kring att respondenterna kanske faktiskt är mer tillgängliga nu än var de var innan distansarbetet påbörjades då flera av dem är inne på hur de inte får samma naturliga pauser. Vilket delvis kan bero på den mötesproblematik vilken beskrivs av respondenterna.

Vi upplever att det saknas viss struktur i det nya arbetssättet där medarbetare har tydliga arbetsdagar med raster inkluderade. Däremot förstår vi att det kan vara svårt att skapa rutiner och att det behövs fler möten när det är distansarbete då det är svårt att hinna med allt annars. Flera av respondenterna uttrycker att det är väldigt många och långa möten på rad där de saknar pauser mellan varje möte. Vi diskuterar kring om det är möjligt att de digitala mötena blir längre och mer genomgående än de fysiska då vår uppfattning är att det är svårt att bibehålla samma struktur och upplägg i ett digitalt möte som vid ett fysiskt. Enligt de Vries, Tummers och Bekkers (2019) kräver arbete och ledarskap på distans högre grad av flexibilitet samt mindre formalitet vilket vi tror hade kunnat gynna de digitala mötena. Däremot kan undantag behöva göras då vi ser att individerna kan behöva bibehålla formaliteten vid möten med individer vilka de aldrig har träffat fysiskt och inte känner lika bra. I Carins fall så har mötena blivit bättre än tidigare, vilket vi ser kan bero på att hennes närmsta grupp befinner sig utspridda i Sverige. Då hon förklarar att gruppen inte haft lika mycket möten innan kan det tänkas att de har haft kontakt via mejl eller liknande. Vi ser då att gruppen har kunnat lära känna varandra på ett helt annat sätt nu när de har kontinuerliga digitala möten. Jämfört med övriga respondenter vilka anser att de digitala mötena är sämre och mer ansträngande än fysiska möten så ser vi att samtliga medarbetares vana av möten spelar en viktig roll. Carins grupp kanske inte har haft fysiska möten i samma utsträckning och har istället uppfattningen att digitala möten är bättre än exempelvis mejlkontakt. På så sätt uppstår samhörighet vilket vi kan koppla till det Ghatak m.fl. (2019) beskriver kring Maslows teori. Däremot ser övriga respondenter vilka tidigare har haft fysiska möten snarare de negativa aspekterna kring digitala möten, exempelvis svårigheterna kring att skapa diskussioner och fånga upp olika individer.

Vi kan även dra kopplingar mellan tillgängligheten samt Golden och Fromens (2011) forskning gällande ledares medvetenhet kring den påverkan vilken distansarbetet kan ha på medarbetarna. Även att skapa tydliga system för att veta vem som gör vad samt vem eller vart medarbetare ska vända sig vid eventuella frågor inom vissa områden likt Schwarzmüller m.fl. (2018) förslag. Vilket vi ser att respondenterna, bland annat Anders, är i behov av då han ser hur det kan vara svårt att hitta eller få hjälp ibland. Även Bea uttrycker att hon saknar att kunna ställa spontana småfrågor, nu måste hon istället boka ett möte för det. Vi utgår från liknande scenarion och tankar som tidigare gällande tidsperspektivet för förändringen, där vi resonerar kring hur vissa funktioner hade kunnat automatiseras likt Schwarzmüller m.fl. (2018) forskning. Hade förändringarna skett under mer kontrollerade former tror vi att hänsyn hade tagits till att utveckla metoder för tillgänglighet och användarstöd. Något som hade kunnat utformas är exempelvis ett system för vanliga frågor eller liknande för att få bort vissa mindre omfattande bekymmer vilka inte behöver ställas till en specifik person. I övrigt tänker vi att de flesta frågor som medarbetarna har är riktade till en specifik kollega eller chef, därmed blir det svårt att göra det annorlunda mot hur det ser ut i nuläget. Gustav förklarar även att organisationen kommer göra en utvärdering där de ser vilka rutiner som fungerar på distans eller inte, vilket vi ser som mycket fördelaktigt.

Fördelar vilka vissa respondenter uttrycker kring att arbeta på distans är att de upplever en viss frihet samt möjligheten att skapa en bättre balans i vardagen. Vilket tydligt kan kopplas till Schwarzmüller m.fl. (2018) forskning kring en flexibel arbetsplats. Vi upplever att nästan alla respondenter uttrycker att de vill se en balans mellan kontors- och distansarbete vilket överensstämmer med den syn Dilmaghani (2021) har gällande val av arbetsplats. Här kan vi även dra kopplingar till Eriks upplevelser kring friheten att forma sitt arbete. Innan pandemin tolkar vi att det fanns en tanke kring att utbildningar inte gick att genomföra på distans, något som har förändrats. Utbildningar bedrivs nu i stor utsträckning på distans enligt våra respondenter men det kommer även här krävas en viss balans i vad som går att utföra på distans respektive inte. Något vi inte kan säkerställa är om de Vries, Tummers och Bekkers (2019) forskning kring minskat organisatoriskt engagemang till följd av distansarbete stämmer utifrån våra intervjuer. Möjligen kan vi koppla det till Anders, Daniella och Felicias aspekter kring minskat engagemang och motivation utifrån bristen av social interaktion. Däremot ser vi främst att det är den individuella motivationen som har minskat snarare än det organisatoriska engagemanget.

Det nuvarande distansarbetet i organisationen visar även kopplingar till Thant och Changs (2021) forskning kring att medarbetare inom offentlig verksamhet föredrar familjeliknande arbetsplatser. Samtliga respondenter nämner att dem saknar att träffa sina kollegor och ser att samarbete och gemenskap är viktigt för dem. Däremot ser några av dem att de även trivs med att arbeta självständigt hemifrån, framför allt Bea och Carin, men att de trots allt hade sett en balans mellan kontorsarbete och distansarbete. Vi kopplar det här till Rupietta och Beckmans (2018) forskning kring samband mellan arbetsinsats hemifrån och inneboende motivation. Även Müller och Niessens (2019) forskning har samband till det här då självledande medarbetares inre motivation ökar till följd av distansarbete. Däremot ser vi inget konkret samband då endast en respondent uttrycker att hennes motivation har ökat till följd av distansarbetet, övriga respondenters motivation är oförändrad eller har minskat. Trots det så kan vi se ett samband mellan både Bea och Carins positiva inställning till det förändrade arbetssättet och de perspektiv vilka Chiu (2018) beskriver där individer med hög inre motivation i större utsträckning har en positiv inställning till förändring. Vi ser även att det här kan bero på den erfarenhet inom distansarbete vilken Bea och Carin hade redan innan förändringen. Vidare resonerar vi kring om det även kan finnas en koppling mellan både inre motivation och tidigare erfarenheter till den inställning vilken individen har mot förändring. Som Rupietta och Beckman (2018) beskriver kan det finnas ett samband mellan motiverade personer som arbetar hemifrån och att de i snitt lägger mer tid på sitt arbete. Vi kan se både likheter och skillnader i vår empiri till deras forskning. Exempelvis beskriver Gustav att han oftare lägger mer tid på sitt arbete hemma än vad han gjort på arbetsplatsen. Daniella känner sig snarare begränsad av att sitta hemma då hon saknar förutsättningarna som finns på kontoret för att utföra sitt arbete på samma sätt.

5.3 Belöning

Vi tolkar det som att det finns en förståelse i organisationen kring den begränsade möjligheten att få exempelvis belöning i form av bonus. Det här tyder på likheter till det Fanggidae, Nursiani och Bengngu (2019) beskriver kring att belöningar bör matcha de förväntningar medarbetarna har. Vidare upplever vi att respondenterna och organisationen i stort inte på något sätt ska kunna mutas, då det kan påverka förtroendet för organisationen i samhället. Carin finner det här viktigt men Erik upplever att det ibland kan gå till överdrift. Det verkar inte heller finnas en förväntning hos respondenterna att de kan erhålla en bonus och påverkas inte heller av det faktum att en sådan möjlighet inte finns. Snarare beskrivs det att andra yttre belöningar som lönen i sig, feedback och andra småsaker eller gester kan ses som belöning nog. Det här går även i linje med det som Kroll och Porumbescu (2019) beskriver i deras forskning gällande individer som står inför att börja arbeta inom offentlig sektor snarare motiverar deras val av arbete med dess betydelse och andra inre faktorer. Även French och Emerson (2015) förklarar att anställda inom offentlig sektor ofta drivs av inre belöningar i större omfattning än yttre jämfört med privatanställda. Det här ser vi till viss del i vår empiri då både Anders och Bea uttrycker att de drogs till sitt arbete delvis på grund av att det är en offentlig verksamhet. Vilket kan förklaras med hjälp av det French och Emerson beskriver som PSM, något vi uppfattar att vissa av våra respondenter ser som en drivande faktor.

Bea förklarar att organisationen ska anses attraktiv även om de inte tillämpar belönings-system, vilket kan kopplas till det som Stachowska och Czaplicka-Kozłowska (2017) beskriver gällande förståelsen för vad som påverkar de anställdas engagemang och hur system kan anpassas för att uppfylla medarbetarnas behov. Det här går dock till viss del emot Gallus och Freys (2016) forskning kring hur belöning kan möjliggöra att organisationen bibehåller kompetenta individer. Däremot ser vi hur det här kan vara mer applicerbart i en privatägd organisation där belöningar kanske är vad som både lockar till sig nya medarbetare och får de befintliga att vilja stanna kvar. Något som Daniella känner igen från tidigare arbeten men som hon inte enbart verkar se positivt. Däremot uppfattar vi hur en offentlig verksamhet inte har samma grundförutsättningar baserat på den ekonomiska begränsningen, men vi ser även att det finns ett helt annat tänk och förståelse i en offentlig organisation. Här upplever vi likt Gov och Sylqa (2015; 2020) att ledningen bör se över vilka faktorer som motiverar de anställda och utforma ett system utifrån det. Vi resonerar även kring att det hade varit väsentligt nu under pandemin, särskilt hos de medarbetare där motivationen har minskat till följd av distansarbetet. Däremot ser Anders inte att belöningar hade påverkat hans motivation, men vi resonerar kring om han verkligen har övervägt andra belöningar utöver de ekonomiska. Då det generellt verkar som att respondenterna främst ser belöningar som något materialistiskt eller ekonomiskt. Vi upplever att respondenterna beskriver andra former av belöningar vilka de finner motiverande såsom feedback, balans i vardagen och samhörighet. Däremot tror vi inte att dem betraktar dessa faktorer likt en belöning då det kanske inte har den synvinkeln.

Trots att ekonomiska belöningar varken verkar användas eller förväntas användas i den studerade organisationen ser vi ändå samband till den forskning vilken både Fanggidae, Nursiani och Bengngu samt Martono, Khoiruddin och Wulansari (2019; 2018) framställer. Belöning kan användas strategiskt, däremot kan formen av belöning behöva anpassas i en statlig myndighet. Respondenterna verkar se andra faktorer som belönande vilket kan nyttjas av organisationen för att bibehålla medarbetarnas motivation och engagemang. Tillsammans upplever vi att de olika belöningarna i form av bland annat feedback och tillkännagivande bidrar till att skapa en samanhållning i gruppen vilket vi uppfattar kan påverka medarbetarnas vilja att stanna kvar i organisationen och därmed ser vi hur det kan ses strategiskt likt Fanggidae, Nursiani och Bengngus (2019) framställning. Vi resonerar därmed kring att de yttre belöningar som tillämpas kan bidra till att höja den inre motivationen. Något vi får en uppfattning kring utifrån de svar vi fått från våra respondenter gällande feedback vid väl genomförda prestationer.

Respondenterna nämner även kompetensutveckling som en belönande faktor vilket vi uppfattar även kan innebära att de kan få högre betalt. Det här går emot Bwowe och Marongwes (2018) forskning kring att högpresterande individer ofta inte söker sig till offentliga organisationer då det kan finnas mindre utvecklingsmöjligheter. Vi tolkar istället att medarbetarna har möjlighet att både utvecklas och höja sin lön till följd av det, även om det sistnämnda inte verkar vara i samma utsträckning som i en privatägd verksamhet. Organisationen tillämpar individuell lönesättning vilket ses både positivt och negativt av respondenterna. Carin beskriver det som en motiverande faktor vilket vi kan koppla till Martono, Khoiruddin och Wulansaris (2018) tankar kring hur belöning kan påverka den individuella prestationen. Däremot uppfattar vi att både Erik och Gustav tycker att systemet till viss del är begränsat. Bea ser även hur belöningssystem kan skapa upplevd orättvisa i en grupp. Vilket även Gallus och Frey (2016) belyser då det kan leda till sociala jämförelser. Bwowe och Marongwes (2018) nämner att det kan skapas orättvisa i offentliga organisationer då belöningar och ersättning kan variera i olika verksamheter. Vi ser däremot inga konkreta bevis för det här i vår studie. Däremot kan det här bero på att även om medarbetare och grupper är fördelade runtom i landet, så har de samma förutsättningar då de tillhör samma organisation. Jämför vi istället med exempelvis kommunala verksamheter ser vi att orättvisa kan skapas i större omfattning på grund av att lönesättning och belöningar kan variera i olika regioner.

6 Slutsatser

Syftet med den här studien var att undersöka hur motivationen i en offentlig organisation har påverkats under rådande pandemi till följd av fenomenen digitalisering och distansarbete. Vi ville även se på sambandet mellan motivation och belöning i en offentlig organisation genom att besvara våra två forskningsfrågor.

6.1 Har motivationen påverkats av digitalisering och distansarbete?

Utifrån vår studie kan vi dra slutsatsen att motivationen på ett eller annat sätt påverkas av digitalisering och distansarbete. Vi ser att individens tidigare erfarenheter av distansarbete samt preferenser gällande arbetsrutiner påverkar utfallet. En central faktor vad gäller minskad motivation är bristen på social interaktion, försummad kommunikation och otydlig arbetsstruktur. Oförändrad eller ökad motivation beror främst på tillfredsställande arbetsuppgifter, personlig utveckling och självdriv i det arbete som utförs. Utöver det upplevs frihet och ökad effektivitet vara motiverande.

6.2 Kan belöning påverka motivation i en offentlig organisation?

Resultatet från vår studie visar att det inte finns starka bevis för att yttre belöning i form av ekonomiska incitament påverkar motivationen hos offentligt anställda. Dock spelar yttre belöningar en avgörande roll då feedback och erkännande är viktiga motivationsfaktorer. Även utvecklingsmöjligheter och en balans mellan privat- och arbetsliv är betydande yttre belöningar. Inre belöning påverkar inte den individuella motivationen i lika stor utsträckning men är inte helt irrelevant. Därmed kan vi dra slutsatsen att belöningar kan påverka motivation i en offentlig sektor och spelar en viktig roll.

6.3 Studiens begränsningar

Till följd av den pågående pandemin har det uppstått viss begränsning i vår studie. Delvis kunde vi inte besöka organisationen och därmed genomföra observationer vilket var vår initiala tanke innan arbetet påbörjades. Vidare reducerades antalet intervjuer till följd av hög arbetsbelastning i organisationen med anledning av pandemin. Här spelade även tidsaspekten in, då vårt arbete enbart är en kandidatuppsats medför det att den ska genomföras inom en tidsram på ett visst antal veckor. Med det här i åtanke behöver vissa begränsningar göras för att tiden ska räcka till, bland annat genom att genomföra ett begränsat antal intervjuer.

6.4 Vidare forskning

Då pandemin är ett nytt och relevant ämne skulle det vara intressant att se hur andra organisationer har påverkats där det hade varit fascinerande att jämföra olika organisationer med varandra. För att skapa en mer generell bild kring hur samhället har påverkats av de förändringar som påtvingats till följd av pandemin. I den studerade organisationen verkar det finnas en tro att distansarbete till viss del kommer fortsätta användas i framtiden. Därför hade det även varit intressant att tillämpa ytterligare en studie i samma organisation för att se hur de fortsätter att anpassa och utforma vissa delar för att bedrivas på distans.

Referenslista

Acevedo, A. (2018). A Personalistic Appraisal of Maslow's Needs Theory of Motivation: From "Humanistic" Psychology to Integral Humanism. [Elektronisk] *Journal of Business Ethics*, vol. 148(4), ss. 741-763. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-12] DOI: 10.1007/s10551-015-2970-0

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber

Bwowe, P. W. & Marongwe, M. (2018). Implementing a total reward strategy in selected South African municipal organisations. [Elektronisk] *South African Journal of Human Resource Management*, vol. 16(1), a927. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-31] DOI: 10.4102/sajhrm.v6i0.927

Chiu, H. H. (2018). Employees' Intrinsic and Extrinsic Motivations in Innovation Implementation: The Moderation Role of Managers' Persuasive and Assertive Strategies. [Elektronisk] *Journal of Change Management*, vol. 18(3), ss. 218-239. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-14] DOI: 10.1080/14697017.2017.1407353

Dalen, M. (2015) *Intervju som metod*. 2. uppl. Malmö: Gleerups.

de Vries, H., Tummers, L. & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? [Elektronisk] *Review of Public Personnel Administration*, vol. 39(4), ss. 570-593. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-13] DOI: 10.1177/07343iX18760124

Dilmaghani, M. (2021). There is a time and place for work: comparative evaluation of flexible work arrangements in Canada. [Elektronisk] *International Journal of Manpower*, vol. 42(1), ss. 167-192. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-22] DOI: 10.1108/IJM-12-2019-0555

Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organisational performance. [Elektronisk] *Reviews of Applied Socio-Economic Research*, vol. 5(1), ss. 53-60. Tillgänglig: Google Scholar [2021-04-13]

Fanggidae, R. E., Nursiani, N. P. & Bengngu, A. (2019) The Influence of Reward on Organizational Commitment towards Workplace as a Moderating Variable. [Elektronisk] *Journal of Management & Marketing Review (JMMR)*, vol. 4(4), ss. 260-269. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-22] DOI: 10.35609/jmmr.2019.4.4(5)

French, P. E. & Emerson, M. C. (2015). One Size Does Not Fit All: Matching the Reward to the Employee's Motivational Needs. [Elektronisk] *Review of Public Personnel Administration*, vol. 35(1), ss. 82-94. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-31] DOI: 10.1177/0734371X13504118

Furnham, A., Eracleous, A. & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. [Elektronisk] *Journal of Managerial Psychology*, vol. 24(8), ss. 765-779. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-12] DOI: 10.1108/02683940910996789

Gabryelczyk, R. (2020). Has COVID-19 Accelerated Digital Transformation? Initial Lessons Learned for Public Administrations. [Elektronisk] *Information Systems Management*, vol. 37(4), ss. 303-309. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-24] DOI: 10.1080/10580530.2020.1820633

Gallus, J. & Frey, B. (2016). Awards: A Strategic Management Perspective. [Elektronisk] *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, vol. 37(8), ss. 1699-1714. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-13] DOI: 10.1002/smj.2415

Ghatak, S., Singh, S., Spais, G., Beheshti, H. & Rana, S. (2019). Examining Maslow's Hierarchy Need Theory in the Social Media Adoption. [Elektronisk] *FIIB Business Review*, vol. 8(4), ss. 292-302. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-23] DOI: 10.1177/231971459882830

Goede, R. & Boshuizen, van B. C. (2019). A critical thinking approach to empower refugees based on Maslow's theory of human motivation. [Elektronisk] *Systems Research & Behavioral Science*, vol. 36(5), ss. 715-726. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-12] DOI: 10.1002/sres.2623

Golden, T. D. & Fromen, A. (2011). Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. [Elektronisk] *Human Relations*, vol. 64(11), ss. 1451-1475. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-13] DOI: 10.1177/0018726711418387

Gov, O. (2015). The complex relationship between intrinsic and extrinsic rewards. [Elektronisk] *Economics & Business Review*, vol. 1(4), ss. 102-125. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-14] DOI: 10.18559/ebr.2015.4.7

Kamal, M. M. (2020). The triple-edged sword of COVID-19: understanding the use of digital technologies and the impact of productive, disruptive, and destructive nature of the pandemic. [Elektronisk] *Information Systems Management*, vol. 37(4), ss. 310-317. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-24] DOI: 10.1080/10580530.2020.1820634

Kreye, M. E. (2016). Employee motivation in product-service system providers. [Elektronisk] *Production Planning & Control*, vol. 27(15), ss. 1249-1259. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-31] DOI: 10.1080/09537287.2016.1206219

Kroll, A. & Porumbescu, G. A. (2019). When Extrinsic Rewards Become "Sour Grapes": An Experimental study of Adjustments in Intrinsic and Prosocial Motivation. [Elektronisk] *Review of Public Personnel Administration*, vol. 39(4) ss. 467-486. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-31] DOI: 10.1177/0734371X15608419

Lammi, I. J. (2021). Automating to control: The unexpected consequences of modern automated work delivery in practice. [Elektronisk] *Organization*, vol. 28(1) ss. 115-131. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-09] DOI: 10.1177/1350508420968179

Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur

Lindholm, C. (u.å.). Digitalisering. I *Nationalencyklopedin*. Tillgänglig: <http://ww.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/digitalisering> [2021-03-24]

Loon, N. M., Baekgaard, M. & Moynihan, D. P. (2020). Stability not change: Improving frontline employee motivation through organizational reform is harder than it looks. [Elektronisk] *Public Administration*, vol. 98(3), ss. 591-608. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-14] DOI: 10.1111/padm.12639

Martono, S., Khoiruddin, M. & Wulansari, N. A. (2018). Remuneration Reward Management System as a Factor of Employee Performance. [Elektronisk] *International Journal of Business & Society*, vol. 19, ss. 535-545. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-22]

Müller, T. & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. [Elektronisk] *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 40(8), ss. 883-898. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-22] DOI: 10.1002/job.2371

Pošćić, A. & Martinović, A. (2020). Rethinking Effects of Innovation in Competition in the Era of New Digital Technologies. [Elektronisk] *InterEULawEast: Journal for International & European Law, Economics & Market Integrations*, vol. 7(2), ss. 245-261. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-26] DOI: 10.22598/iele.2020.7.2.10

Rahman, H. & Nurullah, S. M. (2014). Motivational Need Hierarchy of Employees in Public and Private Commercial Banks. [Elektronisk] *Central European Business Review*, vol. 3(2), ss. 44-53. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-12] DOI: 10.18267/j.cevr.84

Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P. (2018). Att skriva en bra uppsats. 4. uppl. Stockholm: Liber

Rupietta, K. & Beckman, M. (2018). Working from Home. [Elektronisk] *Schmalenbach Business Review (SBR)*, vol. 70(1), ss. 25-55. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-22] DOI: 10.1007/s41464-017-0043-x

Ryan, J. C. (2016). Old knowledge for new impacts: Equity theory and workforce nationalization. [Elektronisk] *Journal of Business Research*, vol. 69(5), ss. 1587-1592. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-13] DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.10.022

Santana, M. & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. [Elektronisk] *European Management Journal*, vol. 38(6), ss. 846 – 862. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2020-03-27] DOI: 10.1016/j.emj.2020.04.010

Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D. & Welp, I. M. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. [Elektronisk] *Management Review*, vol. 29(2), ss. 114-138. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-09] DOI: 10.5771/0935-9915-2018-2-114

Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear. [Elektronisk] *Information Systems Management*, vol. 37(4), ss. 260-266. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-24] DOI: 10.1080/10580530.2020.1814461

Stachowska, S. & Czaplicka-Kozłowska, I. Z. (2017). Motivation Employees of the Public Organization: Case Study of the Higher Education Institution. [Elektronisk] *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, vol. 39(1), ss. 100-111. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-09] DOI: 10.15544/mts.2017.08

Sylqa, D. (2020). Motivation of People – Theoretical Models and Practises. [Elektronisk] *Business Management / Biznes Upravljenje*, (2), ss. 5-24. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-24]

Thant, Z. M. & Chang Y. (2021). Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory. [Elektronisk] *Public Organization Review*, vol. 21(1), ss. 157-175. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-04-13] DOI: 10.1007/s11115-020-00481-6

Tripathi, V. & Srivastava, N. (2019). Digitalization: An Emerging Trend in Human Resource Practises. [Elektronisk] *Journal of IMS Group*, vol. 16(1), ss. 43-49. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2021-03-26]

WHO, World Health Organisation (2020-12-22). *Background paper on Covid-19 disease and vaccines (Draft)*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <https://www.who.int/publications/i/item/background-paper-on-covid-19-disease-and-vaccines> [2021-03-23]

Öhman, A. (u.å.). Motivation. I *Nationalencyklopedin*. Tillgänglig: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/motivation> [2021-05-25]

BILAGA 1. Mejl till respondenter

Hej!

Vi är två studenter på Högskolan Väst i Trollhättan och just nu skriver vi vårt examensarbete i företagsekonomi. Vi är intresserade av att undersöka sambandet mellan motivation och belöning samt hur det har påverkats av den pågående pandemin till följd av digitalisering och distansarbete.

För att skapa en uppfattning kring hur anställdas motivation har påverkats har vi efterfrågat respondenter vilka uppfyller våra kriterier som skulle kunna bidra med givande information till vår studie. Ditt deltagande är helt frivilligt.

Du kommer att förbli helt anonym i vår studie där inga deltagare nämns vid namn eller liknande. Det är enbart våra lärare och kurskamrater som kommer få ta del av arbetet efter att det slutförts och anonymiserats. Om det godkänns av samtliga respondenter kan även arbetet publiceras på en digital portal för studentuppsatser. Du kan även välja att avbryta intervjun när du vill. Intervjun kommer att spelas in då det hjälper oss att inte gå miste om viktiga detaljer.

Återkom gärna med ett datum som passar dig och vilket media du föredrar (exempelvis Skype, Microsoft Teams eller Zoom). Intervjuerna tar cirka 25–30 minuter baserat på utförda provintervjuer. Tveka inte att ställa frågor till oss innan eller under intervjun.

Vi uppskattar att du vill delta i vår studie, trevlig helg!

Med vänlig hälsning,
Johan och Vilma

Johan Forsberg
johan.forsberg@student.hv.se
076-810 83 30

Vilma Hagberg Utgren
vilma.hagberg-utgren@student.hv.se
073-747 33 20

BILAGA 2. Intervjuguide

Syftet med det här arbetet är att undersöka sambandet mellan belöningsystem och motivation under rådande pandemi i en offentlig verksamhet. Vi vill därmed se hur fenomenet digitalisering och distansarbete kan ha påverkat motivationen.

Vi vill besvara det här med följande frågeställningar:

- Kan belöning påverka motivation i en offentlig organisation?
- Har motivationen påverkats av digitalisering och distansarbete?

Ditt deltagande är frivilligt och du har möjlighet att avbryta din medverkan om du känner för det och du har även rätt att avstå från att svara på frågor du inte vill besvara eller återgå till en tidigare fråga för att ändra eller komplettera svaret på denna. Allt du säger kommer anonymiseras såväl som den organisation du tillhör och ditt namn. Vi kommer enbart använda oss av din ålder och ungefärlig tid i organisationen för att kunna undersöka olika perspektiv. All information vi samlar in från våra respondenter kommer enbart behandlas av oss som utför studien och inga obehöriga kommer ta del av den. Den insamlade informationen kommer enbart användas till syftets ändamål och kommer förstöras efter uppsatsens godkännande. Efter att allt har blivit anonymiserats kommer uppsatsen finnas tillgänglig för andra studenter samt lärare och även publiceras på DiVA-portalen. Intervjun kommer att spelas in och transkriberas. Syftet kan komma att omformuleras men kommer att syfta till samma sak.

1. Vilket år är du född?
2. Vad har du för roll/ansvarsområde i organisationen? (nuvarande/tidigare)
3. Hur länge har du arbetat i organisationen?

4. Vilka förändringar har du fått genomgå på arbetet till följd av pandemin?
5. Krävdes det ny teknik eller kompetenser för de förändringarna som gjorts?
6. Har det uppstått begränsningar/problem till följd av det?
7. Ser du några fördelar med förändringarna?
8. Upplever du några skillnader i att delta/hålla i ett möte via ex. Skype i förhållande till under vanliga omständigheter?
9. Tror du att ni hade anpassat er till liknande rutiner/system i framtiden om Corona inte hade inträffat?
10. Tror du att ni kommer ta med er några erfarenheter från omständigheterna som varit? Exempelvis nya smidigare lösningar som har funkat bättre än förväntat?
11. Tror du ni kommer vara bättre förberedda för liknande händelser i framtiden? På vilket sätt?
12. Känner du att du behöver vara mer tillgänglig? (Till följd av nya rutiner och distansarbete)
13. Hade du hellre sett att det fanns en balans mellan distans och vanligt kontorsarbete?

14. Vad upplever du som motiverande i ditt arbete?
 15. Känner du att du blir mer motiverad/driven av det faktum att du arbetar i en organisation som utför en samhällstjänst? På vilket sätt?
 16. Har ni några aktiviteter på arbetsplatsen för att höja motivationen?
 17. Hur upplever du att din chef motiverar dig eller din grupp?
 18. Finns det något du önskar att din chef hade gjort annorlunda för att motivera just dig?
 19. Sätter du upp egna mål eller har ni gemensamma mål som ska uppnås i gruppen/organisationen?
 20. Hur känner du när du/ni uppnår målen? Blir du mer motiverad/driven?
 21. Använder ni någon form av belöning eller belöningsystem i organisationen?
 22. Hade du önskat att det var annorlunda?
 23. Känner du att du blir motiverad av att du presterar bra på jobbet?
 24. Känner du att du påverkas av det faktum att du arbetar i en offentlig organisation ur ett belöningsperspektiv?
 25. Har din motivation påverkats av att du arbetar på distans?
-
26. Har du några andra funderingar eller synpunkter du vill ta upp?

BILAGA 3. Individuell insats

Enligt Högskolan Västs regler och riktlinjer för utbildning på grund och avancerad nivå (Dnr HV2019/521) ska för de examensarbeten som skrivits av två studenter redogöras för varje students individuella bidrag till, och delaktighet i arbetet.

Följande förkortningar används i tabellen.

- HI = huvudinsats innebär att huvuddelen av beskrivningen i kolumnen är gjord
- LI = likvärdig insats, innebär att HI delas lika med minst en annan författare
- BI = bidragande insats innebär mindre insats än HI men levererad insats.

Namn	Upp-sats-idé	Litteratur-sökning/inläsning	Metod-de-sign	Data-insamling	Analys/tolkning	Manus-författande	Presentation, försvar och opponering
Johan Forsberg	LI	HI	BI	LI	LI	LI	LI
Vilma Hagberg Utgren	LI	BI	HI	LI	LI	LI	LI

Tabell 2: Individuell insats (Egen tabell)



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se