



”Jag vill göra det och jag vill göra det bra”

- En kvalitativ studie om arbetsmotivation hos anställda med kundrelaterat yrke

Nina Andersson

Elin Augustsson

**Personalvetarprogrammet, Examensarbete 15 hp
Institutionen för individ och samhälle/Högskolan Väst
Vårterminen 2014
Handledare: Elisabeth Punzi
Examinator: Petra Dewrang**

“Jag vill göra det och jag vill göra det bra”

En kvalitativ studie om arbetsmotivation hos anställda med kundrelaterat yrke

Nina Andersson & Elin Augustsson

Vare sig det handlar om kundservice eller försäljning är kundkontakten ett servicemöte som är centralt för en affärsdrivande verksamhet. Arbetsuppgifter som innefattar kundkontakt är av avsevärd betydelse för företaget då den anställda är företagets ansikte utåt och spelar en avgörande roll när det gäller att influera kundens uppfattning. För att de anställda ska kunna bidra till ett bra servicemöte är det viktigt att de känner sig motiverade. Hur anställda med kundrelaterade yrken ser på sin arbetsmotivation och vilka faktorer de uppfattar som motiverande var i fokus för denna studie. I studien deltog fem anställda med kundrelaterade arbetsuppgifter. Data samlades in genom semi-strukturerade intervjuer. En tematisk analys genomfördes. Resultatet visade att den viktigaste motivationsfaktorn var kommunikation och samspel med kollegor, chefer och kunder. Likt en katalysator inverkade samspelet med andra på den inre viljan att prestera. På så sätt skapades en positiv spiral, som påverkade individens motivation positivt. Andra motivationsfaktorer som belystes som viktiga av respondenterna var behovet av att tillhöra, känna gemenskap och få vardaglig feedback. Samtidigt var behovet av utmaning i arbetet, utvecklingsmöjligheter samt att arbeta mot egna uppsatta mål centralt. Dessa faktorer diskuterades utifrån motivationsteorier samt relaterades till aktuell forskning avseende motivation. Studiens bidrag är en fördjupad förståelse för vad anställda med kundrelaterade yrken motiveras av. Genom att belysa faktorer som är betydande för respondenter kan verksamheten få en rikare förståelse och rikta energi och resurser gentemot dessa.

Nyckelord: Arbetsmotivation, kundkontakt, kommunikation, inre vilja, motivationsfaktorer

"I want to do it and I want to do it well"

A qualitative study of work motivation among employees with customer-related occupations

The task of managing and performing customer contact is of great importance to a company, as the employee who performs the task is the representative of the company, and plays an important part in how the company is perceived. For the employee to be able to contribute to a successful service appointment, it is imperative that the employees feel motivated. How employees in customer-related professions view their motivation and which factors spur them on was the starting point of this study. In this study five employees contributed, all with customer related tasks. Data was collected by semi-structured interviews. Via a thematic analysis, the result showed that the most important motivational factor was the need for satisfying communication with coworkers, supervisors and customers. Like a catalyst, the interaction with others affected the internal desire to perform, and therefore influenced the individual workers motivation in a positive way. Other factors highlighted were the need to feel belonged and associated, and also to receive feedback on a daily basis. Also, the need to feel challenged by the work they perform, opportunities to advance and working towards the goals they set for themselves is central. These factors were discussed based on different motivational theories related to present research. This study's contribution is a deeper understanding of what motivates the employees with customer-based professions within this company. By highlighting these factors the company may get a better understanding of what motivates employees and, if they want to, chose to focus their energy and resources towards them.

Keyword: Work motivation, service appointment, communication, internal desire, motivational factor.

Kunskapen och förståelsen för vad det är som motiverar individer är ett ständigt omdiskuterat och studerat område inom psykologin (Ryan & Deci, 2000). Ur ett arbetsorganisatoriskt perspektiv har frågor om motivation i arbetslivet och hur motivation påverkar prestation, uthållighet och arbetsengagemang alltid varit av intresse (Alvesson & Svenningsson, 2007; Furnham, 2005). Arbetstagaren anses vara den viktigaste tillgången för organisationer och därför är det för organisationer av stort vikt att arbeta med och förstå vad som motiverar anställda för att kunna maximera verksamheten (Björklund, 2001).

I litteraturen återfinns ett flertal definitioner av begreppet motivation. Björklund (2001) beskriver motivation som “the need or drive that incites a person to some action or behavior” (s.4). Latham och Pinder (2005) beskriver begreppet som “Work motivation is a set of energetic forces that originates both within as well as beyond an individual’s being, to initiate work-related behavior and to determinate form, direction, intensity, and duration” (s. 486).

Motivation har enligt Furnham (2005) ett samband med dels individuella faktorer, så som förmågor, egenskaper, känslor och värderingar, men också med arbetsförhållanden, så som arbetsuppgifter, fysisk och psykisk arbetsmiljö, belöningar, sociala normer samt företagskultur. Vidare beskriver han att det finns flera anledningar till varför människor arbetar; ett utfört arbete ger inkomst, samt är en källa till aktivitet och stimulans, social kontakt och självförverkligande. För vilken anledning individer väljer att arbeta är individuellt men den form av belöning och/eller tillfredsställelse som ett utfört arbete ger, anses ligga som grund till valet. I organisationer benämns motivation som arbetsmotivation istället och berör den motivationen individer känner inför sin arbetsplats och sina arbetsuppgifter. I denna studie kommer motivationen vidare syfta till arbetsmotivation hos anställda inom organisationer och som leder till deras vilja att prestera (Furnham, 2005).

Forskningsresultat inom motivationsteorier

Genom åren har flera välkända motivationsteorier presenterats och används inom området arbets- och organisationspsykologi. Nedan presenteras de teoretiska ramar som innefattar faktorer som inverkar på individens motivation och som är relevanta för studiens syfte.

Inre och yttre motivation

Motivation beskrivs ofta i litteraturen som tvådelad – där en del berör den inre och en annan del den yttre motivationen (Hein, 2012). Inre och yttre motivation ligger nära Herzbergs tvåfaktorsteori om motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Motivationsfaktorer kan öka tillfredsställelse och skapa motivation, men kan inte skapa missnöje utan bara en utebliven tillfredsställelse hos individen. Hygienfaktorerna kan minska missnöje och vantrivsel, men kan inte skapa motivation hos individen. Herzbergs teori handlar främst om att förebygga otillfredsställelse och skapa tillfredsställelse som i sin tur påverkar arbetsmotivationen och prestationen hos individer i arbetssituationer. Herzberg menade att när motivationsfaktorerna är tillgodosedda kan de öka tillfredsställelse och skapa en inre motivation hos individer att göra en fullgod insats. Hygienfaktorerna anses däremot inte direkt kunna skapa inre motivation, dock kan de när de uteblir och inte är tillgodosedda skapa missnöje och vantrivsel (Herzberg, 1967). Furnham (2005) beskriver begreppet arbetstillfredsställelse som en positiv känsla kring utfört arbete genom en utvärdering av prestation.

Herzbergs teori formulerades på 60-talet men figurerar och inspirerar ännu i nutida teori (Alvesson & Svenningsson, 2007). Även inom samtida forskning förs diskussioner och genereras teorier om inre och yttre motivation (Hein, 2012). Den inre motivationen uppstår inifrån och kan

således inte framtvings eller pressas fram externt. Den inre motivationen uppstår när individen själv deltar samt utför aktiviteter som kommer från ett eget inneboende intresse, dels för aktiviteten i sig och dels den egna tillfredsställelsen. Inre motivation på en arbetsplats skulle kunna genereras från motivationsfaktorer som prestation, erkännande, karriärmöjligheter, ansvar och personlig utveckling. Vad som motiverar den enskilda personen är individuellt och påverkas av individens inre tankar och egna önskemål om sina arbetsuppgifter och arbetssituation. När denna inre motivation är tillgodosedd efter individens önskan leder det till tillfredsställelse och ökad motivation till att prestera (Hein, 2012).

Yttre motivation uppstår från externa faktorer och kan ses som Herzbergs hygienfaktorer. Exempel på yttre faktorer som påverkar motivationen på en arbetsplats är exempelvis lön, belöning, fysisk arbetsmiljö, relationer och feedback. En individs beteende och handling styrs av konsekvensen av en yttre omständighet. En negativ konsekvens, så som bestraffning, eller en positiv konsekvens, så som belöning, styr och avgör således individens val av handling i den specifika situationen (Hein, 2012). Kramer och Syed (2012) beskriver att belöningsystem är viktiga men också problematiska verktyg för att motivera anställda. Belöningsystem i en verksamhet är enkla att applicera på fel sätt och svåra att använda väl. En belöning kan dels vara materiel, så som lön men även immateriell, så som en utmärkelse eller beröm. Lönen är en klassisk motivationsfaktor, särskilt om det finns tillgång till någon form av bonus som är direkt kopplad till arbetsprestationen (Kramer & Syed, 2012). Annars ses belöning inte som lika betydande för arbetsmotivationen som man tidigare trott (Kramer & Syed, 2012).

Ryan & Deci (2000) har kopplat samman inre och yttre motivation i syfte att se om de har påverkan på varandra. Det som tydligt har framkommit är att direktiv, hot och deadlines som sattes av andra hade en negativ effekt på den inre motivationen, men att uppskattning och feedback hade en positiv påverkan.

Mänskliga behov

Ryan och Deci (2000) benämner att inre motivation uppstår när en individ får bestämma och styra sitt beteende själv för att uppnå sina inre mänskliga behov. Inre mänskliga behov förknippas oftast med Maslows behovsteori. Han menar att våra mänskliga behov är medfödda och behöver bli tillgodosedda. Enligt Maslow (1954) är de fysiologiska behoven de första som måste tillgodoses för att vidare tillgodoses de psykologiska behoven och till sist behovet av självförverkligande. Maslows teori är främst en modell till att förstå mänskliga beteenden. Även om teorin inte är avsedd att i första hand tillämpas inom organisationer gör den det, för att försöka förklara beteenden kopplade till arbetssituationer (Ryan och Deci, 2000). Wahba och Bridwell (1976) har riktat kritik gentemot detta och menar att det kan skapa problem då teorin inte går in i frågor som rör motivation kopplat till arbete, så som bestående beteenden, rollen av att lära oss arbetsuppgifter, samt hur miljön av verksamheten påverkar motivationen. Därför menar författarna att teorin bör användas mer som ett stöd än som en grund för att förklara varför individer gör som de gör i arbetssituationer.

Enligt Ryan och Deci (2000) kan en organisation ändå tillämpa vissa delar av teorin, till exempel genom att ha en vision och arbetsmiljö som främjar individens arbete att tillgodoses sina högre psykologiska behov; *kompetens, samhörighet och självständighet*. Dessa behov har visat hjälpa individer i sin strävan till att lära, utvecklas och prestera. Vilket i sin tur kan generera en engagerad och motiverad anställd för organisationen (Furnham, 2005).

Kompetens avser individens kapacitet och kunskaper att kunna agera och handla effektivt i situationer gentemot ett mål (Furnham, 2005). Individer strävar efter att bli bättre, samt att utveckla sina förmågor och lära sig nytt. Detta handlar om att tillfredsställa sitt inre behov av att kunna behärska något, samt att få en känsla av att kunna bemästra sina färdigheter. För att en individ ska känna sig kompetent behöver individen få feedback på sin prestation, för att då kunna reflektera och

utvärdera sitt handlande (Ryan & Deci, 2000). Vidare menar Ryan och Deci (2000) att när en individs behov av kompetens blir tillfredsställt växer en känsla av att vilja utmanas och anta nya prövningar. När en individ dessutom får ställas inför utmaningar som utmanar dess kapacitet och potential att klara av det, väcks en tillfredsställande känsla hos individen av stolthet och en ökad självkänsla.

Samhörighet handlar om att tillgodose behovet av trygghet (Maslow, 1954), men också att skapa och upprätthålla nära och betydelsefulla relationer med andra människor (Furnham, 2005). För att individer ska känna samhörighet krävs det att relationerna är ömsesidiga och genuina. När individer upplever det känner de sig accepterade och inkluderade skapas ett välmående i dem med känslor av glädje och tillfredsställelse (Maslow, 1954; Hein, 2012). Hein (2012) benämner också att organisationer och omgivningar som inte gynnar samhörighet kommer få en effekt av hämmat engagemang och låg inre motivation hos de anställda i organisationen.

Självständighet handlar om individens grad av frihet, autonomi och känslan av att kunna fatta egna beslut (Furnham, 2005). För att individen ska uppfatta detta inom en arbetsplats krävs det att arbetsplatsen låter individen ha fria val och individuella möjligheter. Individen måste också tro på sig själv att hon kan vara självständig. Ett sätt för arbetsplatsen att främja detta är att utveckla en sådan miljö som erbjuder frihet i att sätta mål, att individen har valmöjligheter och får bestämma vad som berör och känns viktigt för henne. Detta ökar den inre motivationen hos individen och hennes intresse och vilja att anta nya prövningar (Deci & Ryan, 1987; Furnham, 2005).

Viljan att prestera kan definieras som när en individ har tillgodosett de övre behoven väcks en vilja och motivation hos individer att lära, utvecklas och berika sina erfarenheter för att sedan kunna prestera utifrån det. Individer presterar dock av olika anledningar och prestationsbehovet ser olika ut hos olika individer (Furnham, 2005). Hein (2012) menar att en prestation även kan ses som ett sätt att undvika misslyckande eller att uppnå lycka och det är strävan efter detta som driver individer att prestera. Han nämner att detta kan ha stor inverkan på om individer väljer att prestera. Forskning pekar på att individer verkar finna större motivation till att prestera när de själva finner en vilja till utveckling utifrån deras egna intresse och finner det personligen värt att prestera (Furnham, 2005).

Arbetsmotivation och dess inverkan på kundkontakten

Anställda som ansvarar för arbetsuppgiften att hantera och utföra kundkontakten inom en organisation är en viktig tillgång för företaget då dessa är företagets ansikte utåt och spelar en avgörande roll när det gäller att influera kundens uppfattning (Bettencourt & Brown, 1997; Bitner, Booms & Stanfield 1990; Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Shlesinger, 1994). Så vare sig det handlar om kundservice eller försäljning av produkter eller tjänster är kundkontakten ett servicemöte som är central för verksamheten. Servicemötet är en väsentlig del när kunden utvärderar den totala upplevda kvaliteten hos ett företag, något som kan spela en betydande roll för kundens vilja att bli eller förbli kund. Således är goda kundrelationer ett sätt för företag att differentiera sig från konkurrenterna och på det sättet skapa konkurrensfördelar och därmed lönsamhet (Bitner et al., 1990).

För att den anställde ska kunna bidra till ett bra servicemöte är det viktigt att den är motiverad i sitt arbete. När en anställd trivs, är nöjd och tillfredsställd på sin arbetsplats leder detta till arbetsmotivation, vilket har ett positivt samband med väl utfört arbete (Robertson & Cooper, 2011). Om den anställde är omotiverad kan det bidra till negativa konsekvenser i form av ett sämre servicemöte, vilket därmed kan bidra till förlust av kunder som i slutändan påverkar lönsamheten (Heskett et al., 1994).

Forskning har resulterat i kunskap avseende vilka faktorer som är viktiga och påverkar anställdas upplevda arbetsmotivation. Enligt Heskett et al (1994) är den interna kommunikationen

viktig när det kommer till arbetsmotivation. Intern kommunikation handlar enligt författarna om att förse medarbetarna med arbetsrelaterad information samt att ge dem feedback om deras arbetsprestationer. Denna kommunikation är central för de anställda, då den leder till att de känner sig värdefulla samt upplever sig vara en tillgång till företaget. Dessutom är en positiv effekt av intern kommunikation att anställda uttrycker att det blir mer lustfyllt att arbeta om kommunikationen är öppen. Det är inte bara feedback på arbetsplatsen som är betydande för personalens motivation. Det är exempelvis även viktigt att personalen trivs med varandra för att organisationen ska fungera och för att personalen ska motiveras att nå företagets uppsatta mål. För en välmående personal på arbetsplatsen är det viktigt att individen upplever att arbetet är givande samt skapar goda relationer med arbetskollegor (Robertson & Cooper, 2011)

Robinson, Perryman & Hayday (2004) har i studier visat på två avgörande faktorer när det kommer till att koppla ihop arbetsmotivationens påverkan på resultat och produktivitet hos ett företag. Den ena aspekten är det organisatoriska medborgarskapet som innebär att arbetstagarna samarbetar samt hjälper varandra när det behövs. Det organisatoriska medborgarskapet går utöver individens angivna arbetsuppgifter och är således en extraroll som grundas i viljan av att hjälpa andra, och på så sätt anses aspekten vara kopplad till motivation. Den andra aspekten är hängivenhet och engagemang gentemot organisationen vilket visar sig genom personalens vilja att arbeta hårt, tro på organisationen och värdesätta det den gör. Furnham (2005) beskriver att engagemang handlar om att acceptera organisationens mål och värderingar, en vilja att arbeta hårt för organisationen och en önskan om att förbli delaktig och lojal gentemot den.

För att en anställd ska känna engagemang för sin organisation måste det även finnas en tro på att individen är kapabel och intresserad av organisationen. Enligt McGregor (1966) finns det två synsätt för hur en organisation kan se på sina anställda, X- eller Y-synsättet. Ett X-synsätt betyder att chefen uppfattar och antar att människan är lat av naturen, saknar ambition och låter andra styra och arbeta för henne. Att människan sätter sig själv i centrum och inte bryr sig om organisationen egentligen. De medel som behövs för att få en individ att prestera är att kontrollera, hota och bestraffa individen. Om chefen istället innehar ett Y-synsätt på sina anställda är uppfattningen och antagandet att människan, utifrån erfarenheter från organisationen, själv kan välja att vara passiv och självcentrerad, alternativt aktivt välja att prestera och engagera sig. Individen har kapacitet och möjlighet att utvecklas med organisationens mål, vara aktiv och kreativ med intresse och förmåga att ta ansvar för sina handlingar. Chefens uppgift är då att uppmuntra denna inre motivation inom människorna så det skapas tillgivenhet och tillfredsställelse till arbetsuppgifter och organisationen. Vidare beskriver Angelöw (2006) att en god relation samt kommunikation mellan ledningen och de anställda är viktigt eftersom en förtroendefull relation leder till arbetsglädje.

Grönroos (2008) beskriver kundrelationsyrken som komplexa, då de anställda har ett ansvar att behålla och skapa nya kontakter dagligen. Han menar att service och kundrelationer är färskvaror som skapas i direkt anslutning till kunden, därför blir långsiktiga och lönsamma kundrelationer avgörande för organisationens framtid. Detta sätter höga krav på hur anställda skapar och hanterar kundrelationerna. Grönroos (2008) menar att organisationens ledning också har ett ansvar i att forma en miljö där de anställda får stöd och trygghet för att de på ett effektivt sätt ska kunna ta ansvar och fatta beslut i servicemöten.

Steers et al (2004) har studerat nutida krav hos företag och kommit fram till att företagens behov, utformning och strategier ser annorlunda ut idag än för 50 år sedan, det vill säga den tid då ovan nämnda motivationsteorier togs fram. Genom den informationsteknologiska utvecklingen har dels sättet vi arbetar på samt arbetsplatsen förändrats. Exempelvis har man idag snabba informationsvägar genom företagsmejl och smarta mobiltelefoner, samt möjligheten att arbeta hemifrån, något som också påverkar anställdas behov och krav. Arbetsgrupper och team har utvecklats i den moderna organisationskonstellationen och därmed omdefinieras begreppet hierarki, liksom traditionella maktfördelningar. Företag använder inhyrd personal eftersom varierande personalbehov blir allt vanligare för företag. Vidare har arbetsuppgifter omformats av ny teknik och

har skiftat från manuellt arbete till kunskap- och servicearbete. Dessa olika organisationsförändringar och trender påverkar direkt och indirekt personalen. Det är därför viktigt för företag att införskaffa sig kunskap inför framtiden för att därmed öka förståelsen för de faktorer och processer som påverkar anställdas motivation framöver (Steers et al, 2004).

Grönroos (2008) benämner att en framtida aspekt är *empowerment* vilket innebär att organisationen fördelar makten och låter anställda få ta mer eget ansvar. Han menar vidare att forskning tyder på att empowerment kan bidra till att anställda med kundkontakter blir motiverade. Detta då frihet och ansvar tycks stärka den inre arbetsmotivationen. Detta i sin tur kan då leda till en ökad och förbättrad kvalitet på kundkontakterna som skapar nöjda kunder och ett lönsamt företag. Eftersom kundservice kännetecknas av en tuff konkurrens kan empowering av kundkontakter leda till konkurrensfördelar, då anställda får utrymme att på ett mer effektivt och kreativt sätt kunna uppfylla kundens behov (Grönroos, 2008).

Baserat på detta finner författarna det intressant att studera hur anställda idag med kundrelationer som arbetsuppgift, uppfattar vad som tillfredsställer deras behov och vad de anser sig motiveras av.

Syfte

Studiens övergripande syfte är att undersöka hur anställda inom ett el-företag som arbetar med kundrelaterade arbetsuppgifter-, uppfattar arbetsmotivation och vad som motiverar dem. Studien vill belysa och skapa förståelse för vilka motivationsfaktorer som uppfattas som viktiga av personal inom yrken med anknytning till kundkontakt. Studiens fokus ligger därför på respondenternas personliga uppfattningar om motivation och vilka faktorer som de anser viktiga för motivationen.

Frågeställning

Hur uppfattas motivation och vilken betydelse har motivation för anställda inom kundrelaterade yrken? Vad uppfattar anställda inom kundrelaterade yrken som motiverande?

Metod

Verksamhetsbeskrivning

Företaget som studien är utförd på är ett offentligt ägt bolag inom el-branschen i Västra Sverige. Inom verksamheten arbetar cirka 100 anställda och studien är utförd på företagets marknadsavdelning. Avdelningen består av cirka 15 anställda som genom olika arbetsuppgifter hanterar kundkontakten på företaget. Till exempel hanteras inkommande kundsamtal, försäljning till privat- och företagskunder samt el- och krafthandel här.

Urval och Respondenter

Undersökningen genomfördes på den kundorienterade avdelningen vid nämnda el-företag. Företaget valdes då den nuvarande personalchefen uttryckte intresse för att delta i en studie avseende motivation. Detta intresse sammanföll med författarnas intresse för att se vad som

motiverar anställda med ett kundrelaterat yrke.

Respondenterna var fem stycken och kom från avdelningen "marknad". De har delvis skilda arbetsroller men samtliga arbetar med att sälja eller hjälpa kunder till företaget. En av respondenterna innehar en chefsposition. Respondenterna är mellan 37 och 60 år gamla, med medelåldern 46 år (Variationsbredd = 23 år) och har arbetat inom företaget mellan 2 till 13 år, med ett genomsnitt på 3,5 år (Variationsbredd = 10,8 år).

Urvalsprocessen genomfördes i samverkan med företagets personalchef. Initialt tog författarna kontakt med avdelningschefen och beskrev studiens syfte samt att det skulle göras ett slumpmässigt urval om vilka som skulle delta i studien. Härvid tillfrågades också chefen om hen ville delta vilket hen samtyckte till. Chefen var således inte slumpmässigt utvald men författarna såg hen som en lämplig respondent till studien då författarna inte ville exkludera chefsrollen från studien. Detta för att hens uppfattning kring arbetsmotivation i sin arbetsroll och rollens fokus på kundrelationer ansågs berikande till studien.

Från personalchefen fick författarna en mejllista över de femton anställda på avdelningen "marknad". Från denna lista gjordes ett obundet slumpmässigt urval utifrån en lottningsprocess, där fyra anställda blev utvalda. I lottningsprocessen fanns ingen information om arbetsroll eller kön. På detta sätt fick alla från avdelningen lika stor chans att bli valda (Bryman, 2011). Då några av de som lottades inte hade möjlighet eller önskan att delta kontaktades ytterligare anställda med samma slumpmässiga urvalsprocess. Totalt tillfrågades tio anställda innan den önskade kvoten på fem anställda uppfylldes. Vidare skickades ett informationsbrev ut till de fyra anställda genom mejl. I detta mejl informerades de om studiens syfte samt var och hur intervjuerna skulle gå till. I informationsbrevet tydliggjordes det också att intervjuerna behandlas konfidentiellt, att materialet från intervjuerna skulle enbart användas i denna studie, samt att studien är frivillig och utförd enligt de etiska riktlinjerna (Vetenskapsrådet). När de anställda svarat på detta mejl, kontaktades de om förslag på tid och datum för intervjuerna.

Instrument

Denna studie bygger på en kvalitativ semi-strukturerad intervju design. Den intervjumall som utformades till studiens intervjuer bestod av bakgrundsfrågor samt frågor om respondenternas uppfattning om deras arbetsmotivation. Bakgrundsfrågorna handlade om ålder, utbildning, position samt hur många år respondenterna hade arbetat inom företaget. Vidare utarbetades en intervjuguide med frågor om motivation. Frågorna var öppett formulerade och följde en semi-strukturerad intervjumall som innefattade relativt få men öppett formulerade frågor, snarare är många avgränsade frågor. Några av de frågor som var med i intervjumallen var, "Vad är det som motiverar dig i ditt arbete" och "Vad har motivation för betydelse för dig". Denna teknik ger utrymme för respondenterna att finna sina egna personliga tolkningar och uttryck. Intervjuaren får därmed möjlighet att ställa följdfrågor som inte var med i den ursprungliga intervjumallen (Bryman, 2011). Detta är också anledningen till varför en kvalitativ design har valts till denna studie.

Tillvägagångssätt

Efter att respondenterna samtyckt till att delta i studien bestämdes ett datum och tid för författarna att komma till deras kontor. Intervjuerna ägde rum mellan 15 - 22 april, genomfördes på respektive respondents arbetsrum och spelades in. Före intervjun informerades respondenten ännu en gång om studiens syfte, att de kunde välja att avstå från att delta, samt att intervjun beräknades hålla på cirka 45 min till 1 timme. Respondenterna fick även information om att frågorna var öppna och att det är deras personliga svar som är syftet med intervjuerna, varför inga svar är rätt eller fel. Vid varje

intervju deltog båda författarna till denna studie. Under de fem intervjuerna turades författarna om att vara en som i huvudsak interjuade respondenterna medans den andra under den intervjuen skrev ner viktig information. Denna fick då tillfälle att tänka och fördjupa sig i frågor som kändes relevanta för studien och ställa dem när hen ansåg att de fanns utrymme till det.

Analysmetod

Det insamlade intervjumaterialet analyserades med hjälp av en tematisk analys. Tematisk analys går ut på att identifiera gemensamma teman i de transkriberade intervjuerna (Bryman, 2011). En tematisk analys valdes då författarna såg ett intresse i att försöka identifiera och analysera gemensamma motivationsfaktorer för anställda med kundrelaterat yrke utifrån deras egna uppfattningar. I och med detta syfte sågs tematiska analys vara det mest lämpade verktyget för att analysera denna studies intervjumaterialet.

Analysen påbörjades med att alla intervjuer transkriberades ordagrant inklusive pauser och den icke verbala kommunikationen. Därefter lästes de i sin helhet i syfte att identifiera viktiga kodord. Vidare jämfördes kodorden från varje intervjuutskrift med varandra och på så sätt resulterade tolkningsprocessen i identifierade likheter mellan respondenternas svar. Kodorden sattes ihop till kategorier och därefter utarbetades lämpliga teman för att besvara studiens syfte. I resultatdelen presenteras de identifierade teman och som illustreras med citat. Dessa citat är inte benämnda med någon förkortning för vilken respondent som uttalat sig och detta för att säkerställa deras konfidentialitet.

Informationshämtning

För att finna relevant litteratur och forskningsstudier användes Göteborgs Universitetsbibliotek och relevanta databaser. Eftersom ett flertal motivationsteorier var från mitten av nittonhundratalet fanns de i bokform på Göteborgs Universitets bibliotek och på enheten ekonomiska biblioteket. Databaser som användes var Google scholar, Högskolan Västs sökmotor Primo och Psychinfo som fanns tillgänglig på Högskolan Västs biblioteks länk. Baserat på studiens problemformulering användes relevanta sökord såsom var i stil med "arbetsmotivation", "motivation theory", "feedback", "work-related behavior", "motivation inom marknadsavdelning" för insamling av information och teoretisk bakgrund. Därutöver har litteratur från författarnas tidigare kurslitteratur använts.

Avgränsningar

I föreliggande studie intervjuades enbart anställda på marknadsavdelningen. Författarna valde att använda sig av ett slumpmässigt urval och tillfrågade inte fler än de fem som godkände att delta i studien. Således utfördes varken någon undersökning avseende hela företaget eller någon övergripande studie på alla anställda inom marknadsavdelningen.

Motivationsbegreppet är stort och grenar ut i ett flertal ämnesområden, exempelvis utformning av arbetsuppgifter, drivkraft, företagskultur samt förväntningsteorier. Dessa kommer dock inte att belysas närmare i denna rapport. Studiens syfte är att studera motivationsfaktorer. Därav har teorierna begränsats till det som är relevant till studiens syfte att undersöka respondenternas uppfattning om och vad som motiverar dem i sina arbetsroller.

Etiska överväganden

Denna studie har genomförts i enlighet med Vetenskapsrådets etiska riktlinjer som består av fyra allmänna grundkrav: informationskravet, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet och samtyckeskravet (Vetenskapsrådet).

Detta gjordes inledningsvis genom att informera respondenterna i både mejl, se bilaga 1 och före intervjun om undersökningens syfte. Vidare informerades även respondenterna om att deltagandet var frivilligt och att de själva fick avgöra om de ville delta eller inte, samt att de kunde avbryta intervjun när de ville. Det informerades även om att deras deltagande och svar skulle behandlas konfidentiellt och att det bara var författarna som skulle ta del av materialet från intervjun. Författarna har därför gjort respondenterna anonyma i presentationsformen i studien. De är inte kodade och kan inte individuellt kopplas ihop med resultatet. Dock gick det inte att säkerställa deras anonymitet i deltagandet i studien, då intervjuerna utfördes på deras arbetsplats och andra anställda kunde se att de var med i studien. Till sist informerades respondenterna om att materialet kommer endast användas i denna studie och inte i något annat sammanhang. Denna information accepterades av alla respondenter och ingen hade några invändningar.

Resultat

I analysen identifierade fem teman som var väsentliga för respondenternas uppfattningar om arbetsmotivation och vilka faktorer som motiverade dem. Dessa teman presenteras med hjälp av underrubriker som beskriver olika aspekter av respektive tema. Därmed tydliggörs respondenternas upplevelser kring arbetsmotivation och hur analysen var grundad i deras utsagor. Utifrån intervjumaterialet framkom det att alla respondenterna uppfattade sig inneha en god arbetsmotivation. Därmed kom intervjuerna att handla om hur de kunde bibehålla denna arbetsmotivation. Resultatet fokuserade därför på vilka faktorer som bibehöll och främjade respondenternas arbetsmotivation.

Definition och betydelsen av arbetsmotivation

Övergripande beskrevs arbetsmotivation likt en drivkraft som behövdes för att kunna uppnå önskat resultat. Arbetsmotivation beskrevs som betydelsefull för respondenterna och det framhölls att drivkraften skulle härstamma ifrån något positivt snarare än från något negativt. Följaktligen vill de inte bli tvingade till att utföra sina arbetsuppgifter utan istället skulle drivet komma inifrån, att de själva vill utföra handlingen samt att de upplevde att de var behövda för utförandet av arbetsuppgiften och därmed viktiga företaget. Detta uttrycktes i följande citat; "Motivation är drivkraften, det som är roligt och lustfyllt är det som motiverar /.../ det tycker jag ska vara glädje på något sätt att man bli motiverad av något positivt snarare än negativt".

Motivationen - en inre kraft

Respondenterna beskrev att deras arbetsmotivation var en del av deras person och att de hämtade energin inifrån sig själva. Vidare beskrevs detta i två underrubriker nedan.

Viljan kommer inifrån berör främst att respondenterna fann arbetsmotivation inom sig själva och att det var därifrån som de hämtade kraft till att prestera. En respondent beskrev sin relation till prestation med följande ord "Jag sätter mina egna förväntningar och prestationsmål" med detta

menade respondenterna att drivkraften baserar sig på hennes inre. En del respondenter satte upp egna mål och försökte att tänka positivt för att bibehålla sin arbetsmotivation. Andra uttryckte att det handlar om att inte ta saker för personligt utan att ett jobb är ett jobb och går det dåligt en dag är det bara att ladda om. En respondent beskrev dennes taktik såhär "Men mest kommer det ju inifrån för jag måste ju ladda om och så är det ju bara". Flera nämnde att denna omladdning kunde innebära dels att prata med arbetskolligor, dels att göra något annat för ett tag. Detta för att få perspektiv på saker och ting och kunna släppa det som var jobbigt och att därefter kunna komma tillbaka med ny kraft. En respondent framhävde omladdningen med följande citat "Jag tänker positivt /.../ och släpper det, det är ju bara ett jobb".

Utmaning- och Utvecklingsmöjligheter var två faktorer som motiverade respondenterna i deras arbetsroller. Respondenterna nämnde det som omotiverande och oinspirerande att stå still och trampa i samma spår. De menade att det måste finnas stimulerande utmaningar och utvecklingsmöjligheter för att de ska känna av den inre kraft som får dem att vilja fortsätta arbeta. Sen kunde detta ske på olika sätt för respondenterna då de besatt olika arbetsroller inom avdelningen. Vissa som hade mer kundkontakt känner utmaning av att kunna hantera och hjälpa en kund. Även om sådana situationer kunde vara psykiskt påfrestande så ger det ändå en inre tillfredsställande känsla och en inre uppfattning om att ha utfört ett bra jobb. Med följande citat beskrev en respondent detta " Ibland kan man få motivation av att bli peppad av kunder som är lite svåra, då får man en utmaning". Detta kunde ses som en förmåga till problemlösning, vilket respondenterna fann utmanande. Att känna lite press och stress kunde upplevas motiverande samt att man såg sin egen roll i situationer som var betydande. Den känslan som kom efter utmaningen benämnde respondenterna som en inneboende känsla av stolthet samt en egen uppfattning av att vara nöjd med sig själv. Att vara med och utveckla verksamheten kändes meningsfullt och motiverande eftersom man då som anställd var en del av verksamheten och bidrar med sina kunskaper. När respondenterna får chans att utvecklas inom verksamheten ger detta inte bara en fördel i arbetet utan också i den egna inneboende personliga utvecklingen. Flera av respondenterna poängterade också att frihet, ansvar och delaktighet i arbetsuppgifter och i verksamheten gjorde att de blev motiverade. Med följande ord beskrev en respondent delaktigheten " När jag komma med idéer, förbättringar och andra saker som man kan göra upplever jag att min chef är väldigt lyhörd på det, och liksom har förtroende för mig, att jag kan göra bra". Även om respondenterna nämnde utveckling som en viktig faktor, nämnde de flesta av respondenterna att karriärmöjligheter som en faktor inte var lika betydande när det kommer till arbetsmotivation. En respondent beskrev detta på följande sätt:

Karriär och klättra inom företaget är inte så viktigt. Om jag får lov att göra det som jag tycker är kul och att jag får lov att utvecklas, är klättra inom företaget inte så viktigt för mig. Vad är mer viktigt än något annat, ett företag behöver allt.

Då företaget innehar få avancemangsmöjligheter är möjligheterna till karriärvägar begränsande. Detta kände vissa inte alls påverkar dem medan andra kände att det är lite tråkigt men accepterar och förhåller sig till det ändå, då de ansåg att de fick mycket personlig utveckling istället.

God kommunikation och gemenskap - ett sätt att ladda om

Att ha ett öppet och förstående klimat på sin avdelning, där peppande och stödjande samtal från både kollegor och chef kommer naturligt och uppmuntras i företaget var viktiga ingredienser för respondenterna när det kom till deras arbetsmotivation. Vikten av kommunikation var något som återkom i intervju svaren och som nämndes som nödvändigt för att kunna utföra sitt arbete och därav få känslan av att kunna göra ett bra jobb. Att veta att man har stöd från kollegor och chefen

framkom som viktigt för respondenterna. En respondent beskrev vikten av kommunikation med följande ord "Det är viktigt att man har en bra kommunikation. Dels att man lyssnar, men också att det finns den tryggheten att jag kan prata om allt. Jag brukar säga att kommunikation, det är nog det svåraste vi kan göra". En annan respondent beskrev kommunikation som viktig då det skapade ett samspel "Om du inte har samspel mellan din chef eller dina kollegor och känner att det inte fungerar så går det heller inte att samarbeta och driva något framåt".

Kommunikation med kund var något som alla respondenter har direkt eller indirekt kontakt med i sina arbetsuppgifter. Somliga med privatkunder och andra med företagskunder, men avdelningen "marknad" har kundrelationer som ett huvudsyfte genom försäljning av el till kunder och kundservice. Flera av respondenterna nämnde att de tyckte om att direkt arbeta mot kunder och ha en bra kommunikation med dem. Detta gav dem en känsla av att de utför ett bra arbete när de kan tillfredsställa och hjälpa en kunds behov. Ett möte med en kund gav också en direkt feedback på sin prestation som respondenterna upplever är kul, utmanande och motiverande. Utifrån detta menar flera av respondenterna att man kunde samla kraft till sin arbetsmotivation genom de "goa samtalen" eller "känslan att tillfredsställa kundens behov".

Kommunikation med arbetskollegor hjälpte respondenterna att bibehålla sin motivationsnivå och var också ett sätt för dem att hitta lösningar på problem. I intervjuerna framkom det att klimatet på avdelningen uppfattats som öppet, och att det finns positiva kollegor som hjälper dem när det var tunga perioder i arbetet. En respondent beskrev hans/hennes kollegor med följande mening "Vi har ju mycket hjälp av varandra och det tycker jag är bra. Vi peppar varandra". En annan respondent benämnde klimatet och kollegorna med följande citat "Jag tror på att det är så bra stämning just beror på att vi har olika roller och just hjälper varandra och är beroende av varandra, vi konkurrerar liksom inte". Alla respondenter berättade att när det är tungt eller någon har en jobbig dag så kan de gå till en soffgrupp utanför ens kontor för att samtala och ladda om. En respondent beskrev att "Vi sitter här utanför och snackar ibland. Så är det något så går man ju ut och sätter sig. Laddar om lite. Man pratar, och så blir det att man vill gå in och sätta igång igen".

Kommunikation med chefen beskrevs som betydande för arbetsmotivationen. Tillgänglighet, lyhördhet samt tillit var viktiga aspekter som en chef bör anamma. Detta var betydande när det kommer till respondenternas motivation. En respondent förklarade vikten av att chefen ska kunna lyssna så här "Ibland får man ju dem här dipparna och känner usch, och då får man ju ta tag i det och då känner man att då kan man ta upp det med chefen". En respondent beskrev relationen med chefen som ett förhållande utan tydliga hierarkiska roller; "Här tycker jag att man får förtroende och ansvar. Där är inte så att det finns en chef och några anställda utan vi är en grupp". En annan beskrev att förtroende var en viktig aspekt genom följande citat.

Att jag får komma med idéer och att det tas emot på ett bra sätt. När jag kommer med idéer och förbättringar och andra saker som man kan göra så upplever jag att min chef är väldigt lyhörd för det, och liksom har ett förtroende för mig, att jag kan göra det.

Materiella och verbala belöningar

Under detta tema beskrivs tre olika yttre belöningar som var framträdande under intervjuerna och som bidrog med motivation, skapade trivsel och tillfredsställelse för respondenterna.

Feedback framhölls som en väsentlig faktor för att främja och bibehålla känslan av att utföra ett bra arbete. Att få feedback, beröm och uppmärksamhet för sitt utförda arbete var behov som respondenterna gav uttryck för oavsett vilken arbetsroll de hade. Att få feedback upplevdes peppande och stödjande oavsett om det kom från chefer eller arbetskollegor. Både feedback, uppmärksamhet och beröm var något som respondenterna benämnde kändes bra och skapar glädje samt tillfredsställelse. En respondent benämnde vikten av feedback på följande sätt "Jag har svårt

att motiveras när det är så att jag sitter och gör saker i skymundan som ingen människa någonsin noterar”. Feedback från kunder, positiv som negativ, stärkte arbetsmotivation. Detta gav en känsla av att kunna utföra ett bra arbete och de kunde känna sig nöjda. Det framkom dock en önskan om en mer spontan och vardaglig feedback från chefer, för att motivationen skall bibehållas samt för att de ska vet att de gör ett bra arbete som kan generera ett erkännande. Samtliga gav förslag på avstämningsmöten eller individuella möten fler än två gånger per år. Samtidigt nämnde flera av respondenterna att de själva känner av när de har gjort ett bra arbete, men alla behöver höra det från någon annan ibland och få den bekräftelsen. Vid avsaknad av feedback beskrev respondenterna att de blir osäkra om de var på rätt väg eller om de gör ett bra arbete, vilket är viktiga frågor för att kunna bibehålla deras arbetsmotivation. Respondenterna menade att det var avgörande för att arbeta mot målen inom verksamheten att de vet att de är på rätt väg och det handlade om både positiv och negativ kritik. En respondent uttryckte att både positiv och negativ feedback var väsentligt, med följande ord “Ja, även om dåliga saker. Det motiverar en ju till att kämpa mer. Jag vill ha både uppskattning och kritik”.

Lön var en viktig aspekt för motivationen, men inte avgörande. Alla respondenterna benämnde att de går till sina arbeten för att tjäna pengar, men att det inte är den enda faktorn som gör att de går till sina arbeten. Arbetsuppgifterna och att de tyckte arbetet är roligt, samt arbetsklimatet och arbetskolligor beskrevs som minst lika viktiga om inte viktigare för att de skulle vilja gå till arbetet på morgonen. De flesta benämnde att om lönen skulle sjunka skulle inte deras prestation minska, utan det fanns fortfarande uppgifter som måste utföras och det var fortfarande deras jobb med eller utan en “högre” lön.

Förmåner för respondenterna innebar friskvård och flextid. Dessa benämnde alla respondenterna som mindre betydande faktorer, men att de skulle ändå saknas om de försvann då de gav en trivsel känsla. Så här beskrev en av respondenterna sin syn på friskvård och flextid “Det där motiverar ju inte men gör att man mår bättre”. Respondenterna kunde utveckla sin syn på friskvård genom att benämna att det skapade en bra känsla för företaget och att de såg det viktigt att företaget brydde sig om sina anställda. Flextid uppfattades som något som skapade en känsla av frihet hos respondenterna, inget avgörande för motivationen men som underlättade och gav glädje. En respondent beskrev sin syn och uppfattning om förmåner med följande ord “Jag ser det endast som bonusar och inte en anledning till motivation. Jag känner att min känsla för företaget förbättras och att det är ett himla bra företag jag arbetar på”.

Utöver arbetsuppgifterna - andra vägar till motivation

I intervjuerna beskrev respondenterna att de kunde bibehålla sin arbetsmotivation genom att sätta upp, stäva efter samt utföra egna uppsatta mål. En av respondenterna benämnde effekten av att sätta upp egna mål med följande citat “Jag har upptäckt att om man kan sätta upp ett mål framför sig, så är det väldigt motiverande. Det är kul att få jobba mot det målet, och sen att man klarar det är ännu roligare”. Det framkom att respondenterna kunde känna en avsaknad av arbetsmål i arbetsroll och berättar att detta påverkar motivationen. De önskade mer personliga mål, något att stäva efter och berättade att om detta skulle implementeras skulle deras driv och vilja till att arbeta påverkas positivt. En av respondenterna förklarade att en personlig drivkraft är just måluppsättning och förklarade att “Jag gillar att ha deadlines, att saker måste var klara till ett vist datum och jag gillar när man presenterar det man har gjort /.../ Då känner man sig riktigt nöjd”.

Det framkom också att respondenterna har hittat egna vägar och sätt att finna motivation i sitt arbete. Respondenterna berättade att genom att dels ta sig an nya arbetsuppgifter i sitt arbete eller också genom att finna andra utmaningar utanför sin arbetsplats skapas arbetsmotivation och drivkraft för respondenterna. I intervjuerna framkom det att det är viktigt att få utvecklas och få nya utmaningar i sitt arbete och därför hade vissa respondenter tagit sig an nya arbetsuppgifter och

ansvar för att stimuleras. Dessa nya arbetsuppgifter hade påverkat en av respondenternas motivation markant och hon/han kände sig mer motiverad i sitt arbete och beskrev att "Innan jag började med mina nya arbetsuppgifter så var jag inte särskilt motiverad, och jag hade tappat gnistan lite grann. Så därför såg jag den här chansen och jag tog den".

Andra respondenter berättade också att genom fritidsaktiviteter fann dem ny motivation och drivkraft. Motivationen påverkade indirekt arbetet då respondenterna berättade att lusten till att arbeta påverkades av aktiviteten och således genererades arbetsmotivation.

Utifrån nya aktiviteter menade respondenterna att de fått personlig feedback, beröm, ny energi och drivkraft som de sedan kunde ta med till arbetsplatsen för att motivera sig själva i arbetet.

En av respondenterna förklarade att "Man försöker hitta nya sätt att motivera sig" och beskrev att just fritidsaktivitet var ett sådant nytt sätt.

Övergripande resultat

Studiens resultat pekar sammanfattningsvis på att motivation var av central betydelse för respondenterna och de såg motivation som en drivkraft som får dem att prestera och uppnå önskade resultat. De ville att denna drivkraft och motivation ska komma från positiva aspekter snarare än negativa där det känns som ett tvång att utföra något.

Vidare framkom det att respondenterna uppfattade att vissa faktorer hade en viss påverkan på arbetsmotivationen. I respondenternas fall påverkades och bibehölls arbetsmotivationen av utveckling och utmaningar, där de får nya erfarenheter och att arbetet inte står still. Känslan att få vara delaktig och att verksamheten har tillit till dem genom frihet i deras arbetsuppgifter bidrog till motivation. Vidare framkom feedback som en viktig faktor som styr respondenterna i rätt riktning, samt gav en känsla av att de utfört ett bra arbete. När arbetsmotivationen dalar ansåg respondenterna att det fanns ett trivsamt och gott klimat på företaget, där kommunikation med medarbetare och chefer gav en förhöjd känsla av gemenskap som hade en positiv inverkan på arbetsmotivationen. Eftersom respondenterna arbetade med kundkontakt betonade de själva att ett "gott" möte eller samtal med en kund genererade motivation i form av tillfredsställelse och arbetsstolthet, där åter igen känslan av att utföra ett bra arbete infann sig. Respondenterna betonade även att deras motivation var något som är personligt och kommer inifrån och det var något som de själva utvecklar genom att finna egna vägar och mål.

Diskussion

Det övergripande syftet med föreliggande studie var att undersöka hur anställda med kundrelaterade arbetsuppgifter uppfattar motivation och vilka faktorer som påverkar deras arbetsmotivation. Nedan kommer resultatet att analyseras utifrån de tidigare presenterade teorierna samt aktuell forskning. Diskussionen kommer att fokusera på studiens framträdande resultat.

Motivation - en drivkraft att prestera

Resultatet visar att motivation har betydelse för respondenterna. Motivation beskrivs som en drivkraft som får dem att prestera och uppnå önskade resultat. Detta är i linje med Björklunds (2001) beskrivning av motivation där hon beskriver att motivation kan ses som ett element som väcker en person till en viss åtgärd eller ett visst beteende. Respondenterna vill att denna drivkraft ska komma från positiva aspekter snarare än negativa då det i sådana fall känns som ett tvång att utföra något. Furnham (2005) nämner att det finns individuella orsaker till varför individer väljer att

handla, agera och prestera men att handlingen grundar sig på en inneboende vilja som individen själv måste känna och uppleva. Mot bakgrund av detta är slutsatsen att motivation är betydelsefull och spelar en viktig roll när det kommer till respondenternas vilja att prestera och nå resultat i sitt arbete samt att viljan grundas i varje persons inre. Detta kan kopplas samman med tidigare forskningsresultat som visar att en individs förmåga i samspel med individens upplevda vilja leder till en prestation (Furnham, 2005).

Motivation – en process

Ett av de övergripande resultaten som framkom i studien var att respondenterna beskriver arbetsmotivationen som något som kommer inifrån varje enskild respondent. Det tycks vara respondenternas inneboende intresse och vilja som inverkar på arbetsmotivationen. Respondenterna beskriver att det är inifrån dem själva som de kan hämta den största kraften till att prestera. Vi alla innehar egna förmågor, egenskaper, känslor och värderingar som således påverkar den inre viljan att prestera (Furnham, 2005). Respondenternas beskrivning av arbetsmotivation som ett resultat från individuella faktorer är således i linje med aktuell forskning avseende motivation.

Att ha ett öppet och kommunikativt klimat, där det finns utrymme att prata med kollegor och chefer om sin arbetssituation var något respondenterna upplevde som viktigt för arbetsmotivationen, då detta är ett sätt för dem att ladda om och få ny energi. Detta ger stöd för Angelöws (2006) och Heskett et al (1994) forskningsresultat om att en god relation samt kommunikation mellan ledningen och de anställda är viktigt, då en förtroendefull relation leder till arbetsglädje. En god relation till kollegorna och känslan av att ha någon att prata med när de ställs inför svåra dilemman, beskriver respondenterna skapar inte bara positiv energi på arbetsplatsen utan påverkar också det egna humöret och leder till välmående. För att personalen på en arbetsplats ska känna välmående är det viktigt att individerna upplever att arbetet är givande samt skapar goda relationer med arbetskollegor (Robertson & Cooper, 2011). Respondenterna uttryckte att "goa samtal" samt att kunna tillfredsställa en kunds behov genererade en känslan att kunna utföra ett bra arbete som bidrar till upplevd arbetsmotivation. Att ingå i ett sammanhang och att känna gemenskap med sina arbetskollegor är centralt och har således en stor inverkan på den egna arbetsmotivationen. Samhörighet och gemenskap är en del av de mänskliga behoven enligt Maslow (1954) och Furnham (2005) vilket människan vill tillgodose för att kunna känna trygghet och därmed kunna fortsätta utvecklas, lära och prestera. Utifrån respondenternas svar blir det tydligt att de känner denna gemenskap och att företaget har ett öppet klimat som bidrar till trivsel och god arbetsmiljö. Detta menar Heskett et al (1994) är en viktig del inom kund- och service branscher, för när en anställd är nöjd och trivs på sin arbetsplats kan det generera arbetsmotivation, vilket i sin tur påverkar kundbemötandet positivt och därmed verksamhetens lönsamhet (Heskett et al, 1994; Grönroos, 2008).

Utifrån denna studies resultat kan författarna som skrivit den utläsa att den upplevda arbetsmotivationen är ett resultat av en process som ständigt är i rörelse. Respondenterna återgav att viljan att prestera kommer från den anställdes inre, en kraft som är individuell och således startas igång av enskilda faktorer. De återger också kommunikation som en central faktor som får dem att ladda om med positiv energi och ger dem en känsla av att kunna utföra ett bra arbete. Vikten av kommunikation är betydande för respondenterna och således av stor vikt för deras arbetsmotivation då samtal med kollegor, chefer eller kunder genererar ny energi, som i sin tur väcker den inneboende viljan att prestera. Motivation kan följaktligen inte bara ses som något statistiskt utan istället likt en loop, som ständigt är i rörelse. Motivationen bör således inte heller bara ses som något som genereras genom att individuella behov tillfredsställs, utan istället bör enskilda behov tillsammans med den omgivande kontextens effekter studeras. Respondenternas kontext är deras arbetsplats, där givande samtal med kunder, kollegor och chefer genererar energi, tillfredsställelse

och känslan att utföra ett bra arbete, något som respondenterna berättar skapar en vilja att prestera. Det är i samtalet med andra som arbetsmotivationen frigörs och genererar en vilja att prestera.

Nutida tankar och idéer inom området motivation har genererat nya teorier som frångår uppfattningen om att motivation är ett inneboende drag, något som finns inom individen som ett personligt tillstånd eller karaktärsdrag, utan istället bör ses som en produkt av ett samspel mellan människor (Miller & Rollnick, 2002). Författarna Miller och Rollnick (2002) har utformat och praktiserat samtalsmetoden MI - Motivational Interviewing och beskriver att motivation skapas i interpersonella processer. Följaktligen menar de att motivation är något som uppstår i kontexten och kontakten med andra och genom samtalet kan individen skapa en vilja att agera och prestera gentemot ett önskvärt mål. Förmågan att rikta intresse mot ett önskat mål ligger hos individen själv, men kan frigöras genom en process där samtalet i en kontext är en viktig bidragande faktor.

Motivation – tillfredsställelse av psykologiska behov

I studien redogör respondenterna för flera motivationsfaktorer som är betydande för dem. Som nämnts ovan var kommunikationen en viktig faktor för respondenterna, och de underströk att företaget kunde bli bättre på spontan och vardaglig feedback. De benämnde även vikten av att känna en gemenskap och tillhörighet inom företaget som faktorer som hjälper dem i deras arbetsmotivation. Dessutom framkom det att utmaningar i arbetet, utvecklingsmöjligheter, samt att arbeta mot egna uppsatta mål var av betydelse för dem. Dessa olika faktorer går att relaterar till Heins (2012) tes om att det finns olika motivationsfaktorer som inverkar på individen och att dessa är av yttre eller inre karaktär och påverka motivation på olika sätt. Motivationsfaktorerna som presenterades i resultatet är av både inre och yttre karaktär. Precis som teorin beskriver är motivationsfaktorerna kopplade till känslor och tillfredsställelse för respondenterna. Känslan av att tillhöra och känna gemenskap samt spontan och vardaglig feedback tog respondenterna upp som viktiga och detta kan ses som teorins yttre motivationsfaktorer (Hein, 2012). Dessa faktorer anses inte direkt kunna skapa inre motivation, dock kan de när de uteblir och inte är tillgodosedda skapa missnöje och vantrivsel (Herzberg, 1967). Feedback är en viktig faktor för respondenterna då den genererar känslan av att man utför ett bra jobb samt är duglig vilket ger en känsla av tillfredsställelse. För att en individ ska känna sig kompetent behöver individen få feedback på sin prestation, för att då kunna reflektera och utvärdera sitt handlande (Ryan & Deci, 2000). Dessa motivationsfaktorer beskrivs i resultatet generera känslan av att känna sig kompetent, att man utfört ett bra arbete samt är duktig. Detta kan relateras till Ryan & Decis (2000) forskningsresultat, där det beskrivs att individers inre behov av att sträva efter att bli bättre och utvecklas, kunna behärska uppgifter, samt att få en känsla av att kunna bemästra sina färdigheter. Detta är något alla vill kunna tillfredsställa och uppleva och därför bör de tillgodoses för att skapa och bibehålla arbetsmotivationen.

I resultatet framgår det dessutom att respondenterna blir motiverade i sitt arbete när de får vara med och utveckla verksamheten. Känslan av att utföra något meningsfullt och betydande uppkommer då man som anställd är en del av verksamheten och bidrar med sina kunskaper. Här kan en parallell dras till Heins (2012) forskning kring att när anställda känner sig delaktiga och får möjlighet att sätta sig in i verksamheten framkallas känslor av att känna sig accepterad och inkluderad i en gemenskap. Detta i sin tur skapar ett välmående i individen med känslor av glädje och tillfredsställelse. Utmaningar i arbetet, utvecklingsmöjligheter samt att arbeta mot egna uppsatta mål är motivationsfaktorer som respondenterna angav som viktiga för dem och som kan ses som inre motivationsfaktorer (Hein, 2012). Dessa faktorer påverkar motivationen i arbetet och inverkar på viljan att prestera och utföra ett bra arbete. Herzberg (1967) menade att när motivationsfaktorerna är tillgodosedda kan de öka tillfredsställelse och skapa en inre motivation hos individer att göra en fullgod insats.

Enligt studier av Ryan och Deci (2000) kan en organisation ha en vision och arbetsmiljö som främjar individers arbete att tillgodose psykologiska behov såsom kompetens, samhörighet och självständighet. Även i föreliggande studie framkom det att faktorer som tillgodoser respondenternas behov att känna sig kompetent, uppleva och känna samhörighet, samt att känna självständighet i sitt arbete bidrar till tillfredsställelse och vilja att prestera. Således överensstämmer framtagna teorier kring de högre psykologiska behoven med respondenternas angivna motivationsfaktorer.

Ovanstående resonemang kan ge förståelse för varför respondenterna anger de motivationsfaktorer som de gör när de pratar om sin arbetsmotivation. De vill tillgodose sina psykologiska behov; känslan av att känna sig kompetent, uppleva och känna samhörighet samt känslan av självständighet i sitt arbete. Furnham (2005) beskriver att genom att dessa psykologiska behov tillgodoses stöttas individer i sin strävan att lära, utvecklas och prestera, vilket i sin tur kan vara väsentligt för organisationer att ta hänsyn till då detta visar sig ge en engagerad och motiverad anställd. Således kan arbetsmotivationen förenklat förstås som en trestegsraket. När de individuella faktorer som upplevs väsentliga av de anställda blir tillgodosedda (Hein, 2012), genereras en tillfredsställelse av de inre psykologiska behoven där individen känner sig kompetent, upplever och känner samhörighet samt får känslan av självständighet i sitt arbete (Ryan och Deci, 2000) vilket i sin tur genererar viljan att prestera och utföra ett gott arbete (Furnham, 2005).

Motivation - frihet under ansvar

I resultatet framgår det att respondenterna uppfattar att ledarskapet inverkar positivt på deras trivsel och motivation att utföra sitt arbete. Gemenskapen skapar ett samspel samt en trygghet som är viktig när det kommer till att utföra ett bra arbete, beskriver respondenterna. I likhet med McGregors (1966) teori om chefens Y-synsätt betonar respondenterna att de tycker deras chef är lyhörd, tillgänglig samt visar tillit. I studien framkommer det att deras chef ger dem förtroende och ansvar vilket uppfattas som viktiga aspekter för att ledarskapet ska ha en positiv inverkan.

Nutida tankar inom området arbetsmotivation har genererat nya teorier kring ledarskapets betydelse och hur en chef på bästa sätt kan motivera sina anställda i deras arbete. Raub och Liao (2012) menar att chefer som vill skapa en företagskultur präglad av produktivitet, behöver möjliggöra och uppmuntra sina anställda. De måste utveckla en stark samarbetande arbetsmiljö där olikheter respekteras och individer får möjlighet att utvecklas och ta ansvar. Detta ses som en förutsättning för en process där individer deltar i utformningen av deras arbetsuppgifter. Därmed måste individer lära sig att tänka själva med en syn där arbetet och organisationens bästa sätts i fokus. Var och en behöver utveckla en realistisk bedömning av sin potential gentemot sina arbetsuppgifter och vad individen tros klara av. För ledaren handlar det sedan om att inspirera motivera och möjliggöra medel där det stödjer ett aktivt handlande och öppet tänkande för individerna. Detta medför också att ledaren måste hantera den oro och de dilemman som kan uppkomma i den fria arbetsmiljön (Raub & Liao, 2012).

Utifrån resultatet framkom det att respondenterna själva söker utmaning och utveckling genom att finna och skapa nya arbetsuppgifter. Där framträdde även betydelsen av att arbeta mot egna uppsatta mål och att detta har en inverkan på individens välbefinnande. Ansträngningen att uppnå mål är förknippad med positiva känslor och att känna sig motiverad i sitt arbete. Enligt Deci & Ryan (1987) ökar den inre motivationen om individerna känner självständighet. Känslan av att ha fria val och möjligheter där individen får bestämma vad som berör och känns viktigt för henne, påverkar således individens egen tro på sig själv. Hein (2012) beskriver att dagens anställda vill, i högre grad än förut, själva ha ett ansvar över sina arbetsuppgifter och arbetssituationer. Detta medför att det också ligger ansvar på individen själv att finna inre motivation. Det är således väsentligt för framtida organisationer att skapa förståelse för hur anställda blir motiverade (Hein,

2012). Även Grönroos (2008) nämner att "empowerment", vilket innebär att organisationen fördelar makten och låter anställda få ta mer eget ansvar, tycks bli alltmer väsentlig. Vidare menar författaren att modern forskning visar på att företag som använder sig av ett lyckat förhållningssätt med empowerment kan bidra till att anställda med kundkontakter blir motiverade. Detta då frihet och ansvar tycks stärka den inre arbetsmotivationen. Detta i sin tur kan leda till en ökad och förbättrad kvalitet på kundkontakterna vilket skapar nöjda kunder och ett lönsamt företag. Eftersom att kundservice kännetecknas av en tuff konkurrens kan empowering av kundkontakter leda till konkurrensfördelar, då anställda får utrymme att på ett mer effektivt och kreativt sätt kunna uppfylla kundens behov (Grönroos, 2008).

Slutsatser

Arbetsmotivation är viktigt för att skapa en konkurrenskraftig verksamhet inom kundrelaterade yrken (Grönroos, 2008). Utifrån resultatet av denna studie visar respondenterna att de finner arbetsmotivationen betydelsefull och att den spelar en viktig roll vad gäller deras vilja att prestera och nå resultat i sitt arbete, men att viljan tycks grundas i varje persons inre. Kommunikation är betydande för respondenterna och således för deras arbetsmotivation då. I en process genererar interaktion med andra ny energi som sin tur väcker den inneboende viljan att prestera. Andra motivationsfaktorer som belystes som viktiga i resultatet var behovet av att tillhöra, känna gemenskap och vardaglig feedback. Samtidigt var behovet av utmaning i arbetet, utvecklingsmöjligheter samt att få arbeta mot egna uppsatta mål centralt. Dessa faktorer diskuterades utifrån respondenternas behov av att tillgodose sina psykologiska behov; att känna sig kompetent, uppleva och känna samhörighet samt känslan av självständighet i sitt arbete. Om dessa behov tillfredsställs infinner sig en känsla av att vilja prestera och utvecklas hos respondenterna.

Aktuell forskning pekar på att arbetsmotivation är relaterat till andra aspekter än individuella behov (Steers et al, 2004). Även i denna studie framkom att respondenternas uppfattade att deras motivation hade en relation till yttre faktorer såsom arbetsmiljön, samhörighet och feedback, dessa faktorer uppfattades dock vara av underordnad betydelse jämfört med förmåner och lön.

Sammantaget tycks det som att organisationer och chefer bör skaffa sig mer kunskap dels kring att motivation skapas i interpersonella processer (Miller & Rollnick, 2002), och dels kring det framtida ledarskapets betydelse (Raub & Liao, 2012). Förståelsen av empowerment tycks också vara ett användbart verktyg för chefer gentemot sina anställda och dess inverkan på motivation hos anställda inom kundrelaterade yrken (Grönroos, 2008).

Metoddiskussion

Denna studie uppvisar en del brister som bör kommenteras. En brist avseende urvalet kan vara att chefen valdes ut och de andra anställda lottades. Dock valdes detta tillvägagångssätt för att försäkra sig om att studien var tillåten och att chefen ansåg att det fanns tid att genomföra den. Det som nämns under rubriken "urval" såg författarna även chefen som en intressant respondent eftersom även chefen arbetade med kundrelaterade arbetsuppgifter.

Ytterligare kritik kan riktas mot att författarna var något oerfarna inom kvalitativa intervjuer. Detta kan ha påverkat intervjuerna på så sätt att författarna missat att fånga upp intressanta områden i respondenternas svar.

En annan brist kan vara att intervjuerna utfördes på respondenternas kontor, vilket gjorde att de inte kunde vara helt anonyma i studien, då andra kollegor såg när intervjuerna ägde rum. Detta kan dock diskuteras om huruvida det är en avgörande brist eller inte, då det även kan ha varit avslappnande för respondenterna att utföra intervjuerna där de befann sig och där de kände sig

hemma.

Även om syftet var att få personliga, djupare svar på vad som motiverar respondenterna i deras arbetsituation analyseras resultatet med hjälp av en tematisk analys. Den tematiska analysen är användbar för att finna gemensamma teman hos respondenternas svar, dock tappas en del väsentliga personliga delar i svaren vilket kan medföra att resultatet inte ger en helt rättvis bild av respondenternas uppfattningar. Eftersom det är en liten avdelning studien är utförd på samt att det är ett känsligt och personligt ämne studien berör har författarna valt att utföra en tematisk analys för att inte ange någon enskild respondent. Detta medför också att det går att säkerställa konfidentialitet hos respondenterna.

Då det i denna studie endast gjorts ett fåtal intervjuer var målet inte att generalisera resultatet på en större population. Kvale och Brinkmann (2009) nämner att den kvalitativa forskningsintervjuens fokus inte ligger i att generalisera utan att finna kunskap och förståelse för olikheter och sammanhang. Vilket stämmer överens med syfte att undersöka vad som respondenterna för studien finner motivera dem i deras arbete.

Validitet och Reliabilitet – trovärdighet och äkthet

Då kvalitet på forskningsstudier bedöms görs det ofta med begreppen *validitet* som syftar på att undersökningen är trovärdig och mäter det den har som avsikt att mäta och *reliabilitet* vilket handlar om att mätningarna är tillförlitliga och stabila över tid. Dessa begrepp är främst kopplade till kvantitativa studier. Forskare som använder sig av kvalitativa metoder har framhållit att dessa termer inte direkt kan översättas till den kvalitativa forskningen då man inom denna forskningsdesign inte primärt fokuserar på mätning eller generalisering (Bryman, 2007). Bryman (2007) menar istället att begreppen *trovärdighet* och *äkthet* bör användas då kvalitativa studier bedöms.

För att styrka trovärdigheten i denna studie har författarna utformat öppna frågor avseende arbetsmotivation och vad som motiverar respondenterna. Frågorna blir trovärdiga såtillvida att de är skapade för att få fram respondenternas uppfattningar och känslor, vilket hör ihop med syftet för studien. Något som redan påpekas men som går att ifrågasätta i tillvägagångssättet är huruvida följdfrågorna verkligen berörde djupet av respondenternas upplevelser. Det finns också en risk att nyanser inte har uppfattats då författarna inte är vana intervjuare.

För att vidare styrka studiens kvalitet är referenser inte begränsade till traditionella teorier utan resultaten kopplas ihop med nutida forskning. Det har också gjorts avgränsningar inom ämnet arbetsmotivation för att studiens resultat och syfte ska överensstämma. Arbetsmotivation är ett brett ämne som kan ha olika definitioner, därför har författarna till denna studie valt att låta inledningens första skede beröra begreppet motivation för att tydliggöra vad studien syftar till när begreppen motivation och arbetsmotivation beskrivs.

Vad gäller resultatdelen har teman illustrerats med citat från respondenterna för att visa på att det som skrivits i resultatet är nära det respondenterna har uttryckt under intervjuerna.

För att stärka studiens trovärdighet och äkthet gjordes en *respondentvalidering*. Författarna skickade en sammanfattning av resultatet till alla respondenter. I denna tydliggjordes vilken betydelse motivation har för respondenterna samt vilka motivationsfaktorer som respondenterna uttryckt sig motiveras mest av. Det gavs utrymme och möjlighet för respondenterna att reflektera över eller kommentera om de kände att något inte stämde med texten. För denna studies del var alla respondenter nöjda med texten och empiridelen i studien är på så sätt ”godkänd” av respondenterna vilket leder till ökad kvalitet för studien.

När det kommer till tolkning av resultatet är det svårt att inte utesluta författarnas egna bias. Men genom att tydligt visa på hur insamling och analys av materialet gjorts utesluts det att författarna med avsikt påverkat resultatet och på så sätt kan pålitligheten i resultatet styrkas

(Bryman, 2007). I denna kvalitativa studie lyfts gemensamma aspekter för vad som motiverar respondenterna fram. Studien gör dock inte anspråk på någon generell sanning avseende motivation för någon större population, utan vill visa faktorer som var viktiga för respondenterna och som således kan vara viktiga att beakta för företaget.

För att styrka äktheten i studien har författarna strävat efter att metoddelen ska vara tydligt beskriven. Under rubriker på metoddelen har författarna förklarat och gett en tydlig bild av hur den första kontakten togs samt hur intervjuerna utfördes och sammanställdes. Detta för att det ska kunna gå att replikera studien och för att varje steg ska kunna säkerställa tillförlitligheten i studien. För att inte gå miste om material bandades och transkriberades intervjuerna ordagrant, vilket också medför äkthet i studien. I studien bifogas även informationsbrevet och frågemallen som användes vid intervjuerna för läsare att ta del av.

Förslag på framtida forskning

Som nämnts i diskussionsdelen har nutida forskning om arbetsmotivation tagits fram och dessa kompletterar de traditionella teorierna som lades fram under 60- och 70-talet. Nutida motivationsteorier lägger inte fokus vid arbetsmotivation som en inneboende statisk egenskap inom individer utan fokuserar istället på att beskriva motivation som en process, en interaktion med människor och kontexter (Miller & Rollnick, 2002). En intressant framtida studie inom området skulle kunna vara att studera huruvida anställda i andra yrkesgrupper, utöver kundrelationsanställda, också finner inre kraft och skapar arbetsmotivation i interpersonella processer.

Grönroos (2008) menar att empowerment är ett användbart verktyg inom kundrelaterade yrken eftersom människan idag tenderar att vilja ha en friare arbetssituation där hon själv får vara delaktig i utformningen av arbetsuppgifter vilket i sin tur genererar en engagerad och motiverad anställd. Detta är viktigt då anställda inom kundrelaterade yrken ständigt har interaktioner med kunder och måste förbli motiverade för varje nytt möte. Grönroos (2008) nämner även den hårda konkurrenskraft som råder inom kundkontakter och att det därför kan vara viktigt för organisationer att engagera sig i arbetsmotivationen hos sina anställda, då kundservice är en färskvara.

Idag tycks det som om att verktyget för att bli konkurrenskraftiga för organisationer är att skapa en friare arbetsmiljö för de anställda där ansvaret delegerats och chefen vågar låta anställda få vara med i beslutsfattande ärenden. Även vikten av kommunikation inom företaget där medarbetarna får erkännande på sina arbetsuppgifter och på så sätt vet att det utför ett bra arbete för företaget tycks bibehålla en inre arbetsmotivation (Grönroos, 2008; Furnham, 2005). En intressant framtida studie kan vara att jämföra arbetsmotivationen inom olika avdelningar på företag. Detta för att se om motivationsfaktorer och betydelsen av arbetsmotivation skiljer sig åt mellan avdelningarna eller om de angivna motivationsfaktorerna är gemensamma för alla anställda på företaget. Resultatet skulle kunna vara användbart när det kommer till vilka aspekter och faktorer som företaget i framtiden bör satsa på och således lägga sina resurser på.

Tack!

Författarna vill tack alla medverkande respondenter som givit oss en berikad inblick i vad som motiverar dem. Ett stort tack till de övriga på företaget som har hjälpt oss på olika sätt. Författarna vill också tack vår handledare Elisabeth Punzi som har stöttat oss genom hela processen och varit till stor hjälp genom hela studien.

Referenser

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red.) (2007). *Organisationer, ledning och processer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (2006). *Arbetsglädje: Att Skapa Större Arbetslust*. Lund: Studentlitteratur.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of retailing*, 73(1), 39-61.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Stanfield, T. M. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 1, 71-84.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Björklund, C. (2001) *Work Motivation - Studies of its Determinants and Outcomes* (Doctoral Thesis, Stockholm School of Economics, 91-7258-555-2). Stockholm: Department of Economic Psychology. Hämtad 2014-04-25 från <http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:221663/FULLTEXT01.pdf>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. (2. ed.) New York, NY: Psychology Press.
- Hein, H. H. (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Herzberg, F. (1967). *Work and the nature of man*. (2. pr.) Cleveland: World Publishing Co.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. & Shlesinger, L. A. (1994). *Putting the service profit chain to work*. *Harvard Business review*, vol. 72, no. 22, 164-174.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. (2. uppl.) Malmö: Liber.
- Kramar, R., & Syed, J. (2012). *Human resource management in a global context: a critical approach*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005) *Workmotivation Theory and Research at the Dawn of the Thetwenty-First Century*. *Annual Review of psychology*, 56, 485-516.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Miller, W. R. & Rollnick, S. (2010). *Motiverande samtal: att hjälpa människor till förändring*. (3. utg.) Stockholm:Natur och kultur
- McGregor, D. (1966). *Företaget och människan*. Stockholm: J. Beckman.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivation: Classic definitions and new directions. *Contemporary Education Psychology*, 28, 335-354.
- Raub, S., & Liao, H. (2012). Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97, No. 3, 651– 667.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, vol. 29, No. 3, 379 - 387.
- Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2014-05-02 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow Reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 15, 212-240.

Bilaga 1 - Informationsbrev

Hej!

Vi heter Elin Augustsson och Nina Andersson och läser sista året på personalvetarprogramet på Högskolan Väst i Trollhättan. Vi kommer att göra vårt examensarbete på Er arbetsplats i form av semi-strukturerade intervjuer. Studiens syfte är att studera hur anställda upplever arbetsmotivation i sina arbetsroller och arbetssituationer, samt vad arbetsmotivation har för betydelse för de anställda.

Utifrån ett slumpmässiga urval har vi fått möjlighet att genomföra studien på Er avdelning. Du har blivit utvald som en av våra kandidater i vår undersökning. Det är vår förhoppning att Du vill ställa upp och hjälpa oss i denna undersökning.

Vi hoppas att Era svar kan bidra till en inspirerande och utvecklande syn på motivation genom Era upplevelser av området.

Intervjuerna kommer äga rum på Ert kontor och beräknas pågå ca. 45 minuter till 1 timme. Samtliga intervjuer kommer behandlas och bearbetas konfidentiellt och Du ska inte kunna kopplas samman till dina svar. Svaren från intervjuerna kommer enbart vara till denna studie. Det är självklart ett frivilligt deltagande men vi hoppas att Du är villig att bidra till vårt examensarbete.

Vänligen skicka ett svar till någon av våra mejladresser nedan. Därefter, beroende på Ditt svar, kontaktar vi Dig och bokar tid för intervjun.

Tack på förhand, och vid eventuella frågor kontakta gärna oss!

Med Vänliga hälsningar,

Elin Augustsson
elin.augustsson2@gmail.com
070 - 4574142

Nina Andersson
ninaandersson@live.com
073 - 6800198

Bilaga 2 - Intervjumall

Bakgrundfrågor

- ålder?
- utbildning?
- vilken position har du på företaget?
- vad består dina arbetsuppgifter av?
- hur länge har du arbetat på företaget ?
- Har du haft olika arbetsroller under din tid på xx eller en och samma ?

Motivationsfrågor

- Vad har motivation för betydelse för dig ?

- Vad är det som motiverar dig i ditt arbete ?
 - Varför ?
 - Fördelar, vad uppskattar du ?
 - Nackdelar, vad får dig att tappa motivationen ?

- Vad gör dina chefer för att motiverar dig ?

- Känner du dig motiverad när du går till ditt arbetet ?

- Har din motivation förändras under tiden som du varit anställd ?
 - Varför/Varför inte ?

- Vilken motivationsfaktor anser du är viktigast för dig och är det några som känns oviktiga? finns det några faktorer som du saknar ?
 - Pengar/Belöning
 - Karriär, klättra inom företaget
 - Utvecklingsmöjligheter
 - Arbetsuppgifter
 - Uppskattning från arbetskolligor och chefer
 - Flexitid
 - Friskvård
 - Feedback
 - Känslan av att kunna göra ett bra arbete