



Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Examensarbetet i företagsekonomi, kandidatexamen 15 HP

Motivationsfaktorer

- Hur en organisationsledning kan motivera sina anställda

Vårterminen 2016

Författare: Hampus Olander

Författare: Sargon Gabrielsson

Handledare: Ahmad Ahmadi

Examinator: Eddy Nehls

Sammanfattning

Titel: Motivationsfaktorer
Författare: Hampus Olander & Sargon Gabrielsson
Datum: 25/5-2016

Motivation är oerhört viktigt inom en organisation. Anställda som är motiverade i sitt arbete gynnar organisationen samtidigt som de själva kommer att må bra och trivas. Vad som motiverar en individ finns det väldigt mycket forskning om och motivationsfaktorer skiljer sig åt från person till person och mellan olika organisationer.

Vårt syfte med studien är att studera vilka motivationsfaktorer som motiverar anställda i en organisation och vad organisationsledningar kan göra för att främja motivation hos sina anställda. Vi kommer studera tidigare forskning och olika teorier kring ämnet, men även själva undersöka i en utvald organisation genom en kvalitativ undersökning. Det material vi får fram i den teoretiska referensramen och genom empirin kommer slutligen diskuteras där vi strävar efter att hitta likheter och skillnader emellan dessa för att slutligen ge vår tolkning och presentera vårt resultat i studien.

Vi fann att de främsta motivationsfaktorerna för anställda var delaktighet, lön, självförtroende, arbetsmiljö och omväxlande och utmanande arbete. Det en ledning kunde göra för att främja motivation hos sina anställda var att förmedla delaktighet och ansvar, ha gemenskap/lagarbete, erbjuda fortbildning, materiella belöningar, visa respekt, förtroende samt förmedla tydlighet och ge rätt verktyg för arbetsuppgifter.

Av studien har vi konstaterat att organisationen vi besökte har på ett bra sätt lyckats ha sina anställda motiverade. Vi kan även se att tidigare forskning från de äldre teoretikerna än idag gör anspråk på nutiden med de motivationsfaktorer som beskrivits.

Abstract

Degree Project, Business Administration, Bachelor, 15 HE credits, spring term 2016.

Title: Motivators

Authors: Hampus Olander and Sargon Gabrielsson

Date: 25/5-2016

Motivation is extremely important within an organization. Employees who are motivated in their work benefits the organization while they themselves will feel good and happy. There is a lot of research in what motivates individuals and motivational factors differ from person to person and between different organizations.

Our purpose of the study is to study which motivational factors that motivate employees in an organization and what the organizational managements can do to promote the motivation of its employees. We will study previous research and theories on the subject, but also examine in a selected organization through a qualitative study. The material we get in the theoretical framework and the empirical data will be discussed where we strive to find the similarities and differences between them to finally give our interpretation and presentation of our results in the study.

We found that the main motivation factors were involvement of employees, salary, confidence, working environment and diverse and challenging work. What an organizational management could do to promote the motivation of its employees was to convey ownership and responsibility, fellowship/teamwork, provide training, material rewards, respect, faith and convey clarity and provide the right tools for the job.

By the study we found that the organization we visited is in a good way managed to have their employees motivated. We can also see that previous research from the older theorists still claim the present day with the motivational factors described.

Förord

Vi vill börja med att tacka den organisation vi fick möjlighet att studera och intervjua. Denna studie skulle inte vara möjligt utan dem. Vi vill också tacka vår handledare Ahmad Ahmadi och vår examinator Eddy Nehls för deras stöd under vår uppsats.

Vi vill även tacka våra opponenter och korrekturläsare som under uppsatsprocessen hjälpt oss att få ut mer av vårt arbete.

Hampus Olander och Sargon Gabrielsson

Trollhättan, 25/5-2016

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Forskningsfrågor	3
1.4 Syfte	3
2. Metod	4
2.1 Vetenskapligt synsätt.....	4
2.2 Undersökningsansats.....	4
2.3 Datainsamling	4
2.3.1 Intervjuer	5
2.4 Forskningsetik.....	5
2.5 Analysmetoder	6
2.6 Källkritik	7
2.7 Överförbarhet och tillförlitlighet	7
3. Teoretisk referensram	8
3.1 Val av insamlad teori.....	8
3.2 Motivering till val och omfattning av teori	8
3.3 Motivation	9
3.4 Inre och yttre motivation	9
3.4.1 Maslows behovshierarki	11
3.4.2 Herzbergs tvåfaktorsteori	13
3.4.3 Vrooms förväntanteori.....	14
3.4.4 McClellands behovsteori	15
3.5 Arbetsrelaterad motivation	16
3.6 Ledarskapets roll i motivationsfrämjande	18
3.7 Tolkningsmodell	19
4. Presentation av organisationen och de anställda	21
5. Empiri	22
5.1 Empiriavsnittets struktur	22
5.2 Presentation av empiriska data – inre och yttre motivation	22
5.2.1 Chefens syn - vilka faktorer motiverar de anställda i en organisation?.....	22
5.2.2 Anställdas syn - vilka faktorer motiverar de anställda i en organisation?.....	23
5.2.3 Chefens syn – vad kan en ledning göra för att motivera sina anställda?.....	24
5.2.4 Anställdas syn - vad kan en ledning göra för att motivera sina anställda?....	26
5.3 Sammanfattning av empiriska data.....	27
6. Analys och tolkning	28
6.1 Motivation	28
6.2 Inre och yttre motivationsfaktorer	28
6.3 Vilka faktorer motiverar de anställda i en organisation?.....	29
6.3.1 Maslows behovshierarki	29
6.3.2 Herzbergs tvåfaktorsteori	30
6.3.3 Andra motivationsfaktorer.....	31
6.4 Vad kan en organisationsledning göra för att motivera sina anställda?.....	31
6.4.1 Vrooms förväntansteori	31
6.4.2 McClellands behovsteori	32
6.4.3 Ledarskapets roll i motivationsfrämjande	33
6.5 Ytterligare motivationsfaktorer	33
7. Slutsats	35

7.1 Studiens slutsats	35
Forskningsfråga 1: Vilka faktorer motiverar de anställda i en organisation?.....	35
Forskningsfråga 2: Vad kan en organisationsledning göra för att motivera sina anställda?	35
7.2 Rekommendationer till organisationen	35
8. Slutord	37
8.1 Reflektion över studiens genomförande	37
8.2 Studiens bidrag	37
8.3 Förslag till fortsatt forskning	37
9. Källförteckning	38
Bilagor	I
Bilaga 1: Intervjuguide - Chef	I
Bilaga 2: Samtyckeskrav - chef	IV
Bilaga 3: intervjuguide – anställda / samtyckeskrav	V

1. Introduktion

I det inledande kapitlet ges en överblick över studiens bakgrund och varför detta är intressant att studera. Därefter diskuteras det identifierade problemet och slutligen presenteras forskningsfrågorna samt studiens syfte.

1.1 Bakgrund

Somliga dagar kan du omedelbart finna inspiration eller idéer, medan andra dagar kan kännas tomma och meningslösa. Det här är välbekanta situationer som vi människor någon gång eller många gånger går igenom under våra liv. Den amerikanske psykologen Maslow är känd för sin teori kring behovstrappan och talar om mänsklig medfödd motivation som i turordning dyker upp enligt en hierarki av fem behovsnivåer. Vid en tidpunkt kommer ett behov vara mer framträdande och när det behovet har tillfredsställts kommer individen sikta in sig på ett annat behov (Trexler & Schuh, 1971). Bob Lenburg, VD i Human Resources Group beskriver sin syn på vad motivation genom frasen; *"motivation is whatever it is that pushes my hot button to change what I'm doing"* (Hochgraf, 1997, credit union management, p.26). Med detta sagt kan vi konstatera att motivation står för de drivkrafter en individ har när denne uppvisar beteenden eller handlingar. Att finna motivation - inte minst i en organisation - är viktigt och ifall motivation saknas, kan även enklare saker bli en börda (Gannon, 2007).

Vad är motivation i en organisation? Motivation handlar inte bara om att få människor i en organisation att söka organisationens mål eller visioner, utan handlar även om att få de anställda att ta ansvar för organisationen och dess behov liksom sina egna (Longenecker, 2011). Förutom Maslow, har vi Herzberg som även han är en känd psykolog för sin teori kring motivation. Herzberg kom fram till att prestation, erkännande, ansvar och avancemang är ett par nyckelfaktorer där den anställda kan få en ökad tillfredsställelse i arbetet och därmed motiveras till att anstränga sig mer och bidra med bättre prestationer (Breisch, 1999).

Vi anser att motivation är ett oerhört viktigt verktyg för att skapa en god och utvecklande arbetsmiljö där anställda kan känna sig alltmer tillfredsställda i sitt arbete och bidra med högre effektivitet. Longenecker (2011) anser att människor är villiga att anstränga sig mer så fort vissa viktiga behov är uppfyllda och därför är det viktigt för ledarna att förstå vilka behov deras anställda har. Även Kvaløy och Schöttner (2015) påpekar att val av ledarskap har en stor betydelse och anser att karismatiskt ledarskap och transformativt ledarskap som genom ord, idéer och beteenden kan inspirera och motivera de anställda. Efter flertalet undersökningar i hur en organisation kan motivera sina anställda kom Longenecker (2011) fram till att ledarna har en viktig och avgörande roll när det kommer till att främja motivation hos de anställda, att motivation har en effekt på de anställdas prestanda och att detta är viktigt för att nå framgångar i verksamheter. Att studera vetenskap om mänskligt beteende, i detta fall behovsrelaterat beteende, kan

ge en stor inblick och förståelse om vad som driver människor att ta ställning och göra olika val (Pokorny, 2013).

1.2 Problemdiskussion

Motivation är ett komplext ämne då människor kan vara olika och i och med det kan på olika sätt motiveras i en organisation. Problemet ligger i att tillfredsställa rätt behov för respektive individ och det som intresserar en individ kanske inte intresserar en annan (Kovach, 1987). Fastän motivation är komplext, är det ändå grundläggande för alla ledningar i alla organisationer att motivera sina anställda. Utan motiverade anställda kommer en organisation aldrig prestera i allra högsta nivå (Hays, 2012). Det här är en av många konsekvenser av omotiverade anställda. Men vad är det egentligen som motiverar anställda och vad kan ledningar göra för att veta vad de anställda motiveras av? Organisationsledningar tror sig veta svaret, men efter mer än 40 års studier så pekar resultaten på att de fortfarande inte vet (Kovach, 1987).

Ledarna har en viktig och många gånger avgörande roll i att motivera sina anställda. Därför är det centralt att en ledare har förmågan att utstråla ledaregenskaper som får de anställda att arbeta mot gemensamma mål. Framgångsrika ledare som motiverar sina anställda att arbeta i lag, får de anställda att arbeta med dem i motsats till emot dem. På detta sätt kommer de anställda motiveras till att arbeta genom svårigheter för att uppnå sina mål (Dunlap, 2010). Organisationsledningar måste förstå sina anställda mycket bättre för att effektivt motivera och engagera dem i verksamheten (Pokorny, 2013). En organisationsledning bör vara inspirerande och motiverande genom att alltid sträva efter att ge sina anställda möjligheter att maximera sin potential. För att de anställda ska känna sig motiverade i sitt arbete är det grundläggande att ledningen visar empati för de anställda. Ledningen måste kunna relatera till sina anställdas personliga situationer och erbjuda och basera lösningar till deras omständigheter (Ashurst, 2010).

Att som ledning vara steget före i vetenskapen kring vad som motiverar ens anställda är oerhört viktigt i en organisation. Många forskare poängterar vikten av detta då konsekvenserna av omotiverade anställda kan missgynna en organisation. Wiley (1997) redogör betydelsen av regelbundna motivationsundersökningar i en organisation för att veta vad de anställda strävar efter. När organisationen lyckats klura ut hur de anställda triggas igång kan organisationen skapa sig konkurrensfördelar med sin produktiva personal samtidigt som de anställda skulle få arbetsrelaterade belöningar som de värdesätter.

Eftersom det finns många teorier kring vad som motiverar anställda och vad organisationsledningar kan göra för att främja motivation så gäller det att för varje unik situation tillämpa rätt strategi, som till exempel tillämpning av rätt typ av ledarskap för att öka inspirationen hos de anställda (Kvaløy & Schöttner, 2015) eller genom att engagera de anställda och få de att förstå deras betydelse och vilken effekt deras ansträngningar har (Dunlap, 2010). Genom att ta hänsyn till de anställdas uppfyllda behov, kan organisationsledningar påverka de anställdas prestanda (Wiley, 1997).

Vi anser att motivation är och kommer alltid förbli ett svårlöst problem. Wiley (1997) menar att när motivation är ett problem, kan lösningen bli väldigt utmanande och komplex för organisationer. Eftersom människor är olika, fungerar olika och drivs av olika saker så är motivationsfaktorer det som kommer studeras i uppsatsen. Den uppföljande frågan kommer handla om vad organisationsledningar kan göra för att motivera sina anställda.

Varför vi valt att studera motivation och vad som främjar motivation för de anställda i organisationer är för att vi har en del erfarenhet av arbetslivet som anställda men även av chefsroll där vi vet att motivationsfaktorer kan skilja sig åt hos anställda men även mellan anställdas och ledares perspektiv. Därför tycker vi att området dels är intressant för vår egen skull, samtidigt som vi anser att det är aktuellt eftersom vi vet att denna typ av problem förekommer i organisationer.

De som kan ha intresse för vår studie är mer eller mindre alla organisationer med flertalet anställda eftersom organisationer kan ta del av och hänsyn till motivationsfaktorer som anställda själva påpekar, samtidigt som organisationsledningar kan ha nytta av vilka tillvägagångssätt som är bäst för att lyckas motivera de anställda.

1.3 Forskningsfrågor

- Vilka faktorer motiverar de anställda i en organisation?
- Vad kan en organisationsledning göra för att motivera sina anställda?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka motivationsfaktorer utifrån anställdas och ledares perspektiv, samt vad ledningar kan göra för att få sina anställda att bli motiverade. Uppsatsen kommer för organisationsledningar men även för fortsatt forskning bidra med förståelse för motivationsfaktorer hos de anställda.

2. Metod

I metodkapitlet kommer vi att redogöra för vilket vetenskapligt tillvägagångsätt vi har använt oss utav. Det kommer också ges en förklaring till vårt tillvägagångsätt av insamling av teori, intervjuer och även hur vi har förhållit oss till källkritik, tillförlitlighet och överförbarhet.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Syftet i vår studie är att undersöka motivation utifrån anställdas och ledares perspektiv. För att få fram den kunskap som krävs för att svara på syftet har vi i vår studie samlat in teori och empiri som vi sedan har tolkat och studerat. Vi har hängivet tolkat den information vi fått in av våra respondenter och undersökt deras svar och beteenden för att få en förståelse (Bryman & Bell, 2013). Då vår studie riktat sig mot motivation ansåg vi att det var betydelsefullt att kunna använda oss av ett hermeneutiskt synsätt för att kunna dra paralleller mellan studiens empiriska resultat och den teoretiska referensramen. Via vår tolkning och förståelse skapade vi oss en god uppfattning redan innan vi började samla in empiriska data. Genom ett hermeneutiskt synsätt hoppas vi kunna dra nytta av våra tolkningar kring resultatet. Detta hade inte varit möjligt om vi hade valt att genomföra ett naturvetenskapligt synsätt där det inte är tillåtet att göra tolkningar (Bryman & Bell, 2013).

2.2 Undersökningsansats

Vår mening med studien är inte bara att få insamlade svar och siffror utan att få ta del av respondenternas egna ord och tolkningar. Vi har försökt att skapa oss förståelse via den sociala verkligheten vilket innebär att vi använder oss av en kvalitativ undersökningsansats då Bryman och Bell (2013) menar att den kvalitativa forskningsstrategin riktar sig till att använda sig utav ord och tolkning. Vi har under studiens gång valt att koppla resultatet från vår empiri till teorin för att se likheter och olikheter genom ett induktivt synsätt (Bryman & Bell, 2013). Vi tror att detta var ett viktigt synsätt i vår studie då motivation är svårt att beskriva för en individ. Det kan bli ännu svårare att beskriva om en individ bara får förutbestämda alternativ då motivation kan vara komplext och är framförallt väldigt individuellt. Hade vi istället valt att göra en forskning via enkäter till samtliga i organisationen hade vi skapat oss en mer generell bild av vad motivation är för anställda genom ett kvantitativt synsätt. Den kvantitativa insamlingsmetoden ville vi undvika för att vi ansåg att organisationen vi undersöker har för få anställda för att kunna ge en bredd och därför valde vi att bege oss in på en djupare studie genom att få ut mer information från varje individ (Bryman & Bell, 2013).

2.3 Datainsamling

För att samla in data skapades en intervjuguide baserad på vårt syfte utformad utifrån den teoretiska referensramen. För att få individens syn har vi valt att ha en intervjuguide med men att under studiens gång få frånga guiden om nya frågor uppkommer. För att

kunna fördjupa oss i det som respondenten anser vara viktigt, valde vi att använda en semistrukturerad intervjuform (Bryman & Bell, 2013). Vi utförde intervjuer med en chef inom organisationen och dennes nio anställda. Vi har valt att använda oss utav semistrukturerade frågor för att få en bredare syn kring ämnet än vad en enkät hade gjort då vi under intervjun kan forma våra frågor efter respondenternas svar. En annan anledning till valet av semistrukturerad intervjuform var för att inte tappa tråden utan att hålla oss till de tankar vi hade innan intervjun och för att få svar på vårt syfte och frågeställningar.

Då studien har ett kvalitativt förhållningsätt och därmed innefattar intervjuer har vi valt att enbart använda oss av en organisation. Genom att fördjupa oss inom en organisation kan vi få ett bredare synsätt och förståelse än om vi istället hade valt att göra en kvantitativ forskning på flera olika organisationer. Organisationen som vi valt i vår studie är en kommun utanför Göteborg. När vi ställde frågan till kommunen om det fanns intresse av att delta i vår studie svarade de med att de gick igenom stora förändringsarbeten men slussade vidare oss till en chef med 20 talet anställda under sig. Vi valde att intervjua denne chefen och därmed få dennes syn på vad motivation är samt hur ledningen försöker motivera sina anställda. När organisationen vid ett tillfälle hade öppet hus genomförde vi intervjuer med nio anställda för att se vad de anser vara viktigt kring motivation och vad de finner som motiverande i sina arbeten. Det var frivilligt att delta i intervjun, varken vi eller chefen gjorde några urval av deltagarna utan de som helt enkelt ville delta fick delta. Då vi ville ha en helhetssyn på hur de anställda motiveras har vi valt att inte ha några avgränsningar när det kommer till kön, ålder och hur länge de varit anställda hos arbetsgivaren utan har istället sett detta som något intressant.

2.3.1 Intervjuer

Som tidigare nämnt har vi valt att använda oss av en semistrukturerad intervjuform. Vid intervjun med chefen hade en speciell semistrukturerad intervjumall skrivits ned med 17 frågor. Under intervjun tillkom ett antal frågor som var relevanta för studien och det gjordes även en del utvecklanden av frågorna för att göra det tydligare för respondenten. Intervjun med chefen genomfördes av en av författarna på respondentens kontor. Intervjun spelades in på en mobil men det gjordes även anteckningar som stöd till följdfrågor och kroppsliga uttryck skrevs ner som hjälp vid transkriberingen. Intervjun tog cirka 60 minuter. Det genomfördes ytterligare nio intervjuer med chefens anställda. Till dessa intervjuer utvecklades en ny semistrukturerad intervjuguide utformad efter chefens svar. Dessa intervjuer genomfördes under öppet hus i enskilda rum. Vi valde att intervjua respondenterna enskilt då vi ansåg att det gav en bättre eller säkrare intervju (Bryman & Bell, 2013). Även samtliga intervjuer med de anställda spelades in. Efter intervjuerna transkriberades det inspelade materialet och kunde sammanställas till ett resultat i empirin.

2.4 Forskningsetik

Det är viktigt att under arbetet med en studie ha forskningsetiken i åtanke. Bryman och Bell (2013) hävdar att forskningsetik innebär det att respondenterna har blivit informerade om studien. Det finns fyra olika krav som skall följas under studien. *Informationskravet*: respondenterna blivit informerade av studiens syfte. *Konfidentialitetskravet*: respondenterna i studien kommer att vara anonyma och även organisationen. *Samtyckeskravet*: respondenterna ska informeras vad studien skall användas till och att det är frivilligt att delta. *Nyttjandekravet*: respondenterna informeras om hur den insamlade datan kommer att användas och hanteras. Dessa krav är viktiga för att respondenten ska känna sig trygg i att delta i studien och att organisationer känner att de inte blir uthängda utan att den studie som görs hålls konfidentiell.

Vid första kontakt gavs information till organisationen om studiens syfte. Efter detta fick chefen i organisationen ut ett samtyckesbrev innan intervjun genomfördes för att ge denne tid att ta ställning till vad den ger samtyckte till. Detta gav även chefen tiden till att informera sina anställda vad studien skulle handla om. Samtyckesbrevet skrevs sedan under och lämnades in. För övriga respondenter har vi läst upp studiens innebörd och samtyckeskraven för att även de ska veta vad de ställer upp i och att det är frivilligt. Detta gjordes precis innan intervjuerna påbörjades med respektive anställd och finns inspelat. Under studiens gång har vi hela tiden försökt tänka ur ett forskningsetiskt sätt genom att informera företaget om att studien kommer att publiceras i DiVA, som är en databas där de flesta examensarbeten m.m. publiceras. Organisationens har därför valts att hållas anonyma då vi anser att det är etiskt korrekt att inte nämna den vid namn. Samma förhållningssätt har hålls gentemot respondenterna, de kommer inte att nämnas vid namn och vi kommer inte nämna fakta som lätt kan utgöra vem respondenten är för att skydda dennes identitet.

2.5 Analyismetoder

Under studiens gång valde vi att skriva forskningsfrågorna utefter det vi ville ha svar på i vår studie. Efter detta valde vi att läsa in oss på ämnet och tidigare forskning. Varför vi valde att göra på detta sätt är för att vi ville få forskningsfrågorna formade efter vad vi ville ha svar på och inte vad som redan fanns besvarat i tidigare litteratur eller forskning (Patel & Davidsson, 2011).

När forskningsfrågorna tagits fram påbörjades teoriinsamlingen som sedan var till grund för vår intervjuguide. Efter genomförandet av intervjuerna transkriberade vi vårt insamlade material. Vi gjorde en jämförelse av vår teori och hittade likheter men även olikheter i vår empiri. Vi har under analysen kodat vår empiri genom att skapa kategorier utifrån respondenternas svar och våra forskningsfrågor (Bryman & Bell, 2013). Vi har i vår empiri och analysavsnitt valt att använda oss av citat då vi anser det informativt att ordagrant redovisa respondenternas åsikter. Genom tidigare litteratur och eget empiriskt material fick vi ihop data som besvarade våra forskningsfrågor. Vi ställde teori och empiri mot varandra för att finna definitioner, förklaringar, likheter och olikheter.

2.6 Källkritik

Enligt Reinecker och Jörgensen, (2014) är det viktigt att förhålla sig kritisk till sitt arbete och är därför något vi har valt att reflektera över. Vårt empiriska insamlade material anser vi vara trovärdigt då vi upplevde att respondenterna delgav ärliga svar och inte vad de trodde skulle gynna organisationen utan vad som skulle kunna gynna dem själva. Vid ett öppet hus för chefens samtliga anställda fick vi möjlighet att intervjua alla de anställda som ville delta. Respondenterna har alltså inte valts ut utan har haft ett fritt deltagande. Det fria deltagandet anser vi som bra då vi tror att resultatet hade kunnat visa sig annorlunda om chefen hade fått välja deltagare. Chefen hade då kunnat välja deltagare han tror har en mer positiv inställning till organisationsledning och sitt arbete.

Det hade varit intressant för arbetet om vi hade haft möjlighet att intervjua någon mer från ledningen då vi enbart intervjuat en chef. Chefens åsikter speglas av sina egna erfarenheter men kanske inte är vad organisationen förmedlar. Hade flera åsikter om motivationsfaktorer inom organisationen kommit fram hade det gett en bredare syn att koppla de anställdas åsikter till. Vi vill även ställa oss kritiska till det sätt vi valde att utföra våra intervjuer på. Intervjuerna genomfördes på ett öppet hus i ledningens lokaler, där chefen var närvarande. Hade vi istället åkt runt till respondenternas enskilda arbetsplatser hade det kunnat påverka svaren. Respondenterna hade då varit i sina bekvämlighetszoner vilka skulle kunna ge annorlunda svar.

2.7 Överförbarhet och tillförlitlighet

Då vår studie genomförts på få respondenter har vi valt att fördjupa oss genom en kvalitativ forskningsansats. Bryman och Bell (2013) menar att det finns mycket kritik mot kvalitativ forskning eftersom den utförs på en liten grupp som inte anses vara representativa. Detta stämmer överens med vår studie då vi enbart intervjuat tio personer vilket gör det svårt att överföra vår studie i det stora, utan kan främst generaliseras för små, liknande organisationer. Detta medför att vår studie har en låg överförbarhet då respondenternas svar kan komma att ändras då människor är i en ständig förändring. Det är alltså upp till andra att avgöra om vår studie kan anses överförbar till en annan miljö eller inte menar Bryman och Bell (2013).

Vi har valt att hålla oss kritiska till att våra egna tolkningar kan styra empirin. För att kunna styrka respondenternas egna svar har vi valt att använda oss av citat och inte enbart våra egna tolkningar. Vi har även låtit respondenterna studera vår empiri för att låta dem avgöra om vi uppfattat deras svar på ett riktigt sätt. Detta menar Bryman och Bell (2013) gör vår studie tillförlitlig då vi rapporterat vidare vårt resultat till respondenterna.

3. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen har vi skapat en redogörelse kring motivation som begrepp från befintlig forskning och teorier. Inledningsvis beskrivs motivation i allmänhet vilket sedan mynnar ut i inre och yttre motivationsfaktorer. Därefter redogörs begreppet kring tidigare forskning och vilka olika motivationsfaktorer som är relevanta. Till slut redogörs ledarskapets betydelse vid motivationsfrämjande.

3.1 Val av insamlad teori

För att vi skulle kunna skapa oss en bild av vad det fanns för problemområden inom motivation gick vi igenom välkända teorier kring ämnet och en stor del tidigare forskning. Detta fick vi genom litteratur och vetenskapliga artiklar. Vår huvudfokus inom teorin har varit motivation som ämne och med en djupare inriktning på faktorer/behov som berör/motiverar anställda på arbetet. För att kunna hitta teori har vi mest använt oss av Primo, men även sökt en del ifrån Science Direct, Wiley, Proquest, Emerald Insight, Cinahl med flera. De sökord vi använde oss av var: *motivation, motivation theory, need theory, Maslow, McClelland, Vroom, Herzberg, internal/external motivation, leadership and motivation.*

Några större problem har vi inte stött på vid litteratursökningen. Eftersom vårt ämne är ett brett ämne som studerats i många år, finns det mycket tidigare forskning. En mindre svårighet vi stött på i processen av litteratursökningen är trovärdigheten på motivationsteorierna, framförallt de av det äldre slaget, eftersom omvärlden är i ständig förändring och motivation rent generellt kan skiljas åt beroende på tid så har vi förhållit oss kritiska till de under uppsatsprocessen. Men efter flertalet sökningar där vi bland annat även hittat en del nyare forskning, insåg vi ändå att de äldre motivationsteorierna än idag gör anspråk på motivationstänket då mycket av den nya forskningen antingen byggs eller baseras på det gamla.

3.2 Motivering till val och omfattning av teori

De teorier och den tidigare forskning vi valt att studera inriktar sig på fenomenet motivation och här i form av kända forskare och psykologer som till exempelvis Maslow, Herzberg, Vroom och McClelland där dessa via sina teorier redogör för vad som behövs för att individer skall känna motivation. Varför vi just fokuserat på dessa är för att de har under historien bringat de mest väsentliga teorierna kring ämnet motivation samtidigt som teorierna ger oss en bra utgångspunkt baserat på vårt valda problemområde och syfte.

För att kunna ge en god grund till svaren på våra forskningsfrågor och för att kunna undersöka den empiri som samlats har val av teori och omfattning av teori baserats på att på ett klart och tydligt sätt förklara begreppet motivation och vilka faktorer/behov som kan motivera.

3.3 Motivation

“To be motivated means to be moved to do something” (Ryan & Deci, 2000 s.54). Men vad motiverar en anställd? I dagens samhälle har nästan alla vuxna individer arbetat någon gång och detta har resulterat till att frågan vad som motiverar någon till arbete nästan aldrig ställs längre. En mer vanlig fråga är varför någon valde att bestiga ett berg (Vroom, 1995 i Wiley, 1997). För att förstå mänsklig motivation har Wiley (1997) gjort följande tre antaganden: motivation går att likna med personliga, uppgift och miljöegenskaper vilka har en påverkande effekt på en persons beteenden och arbetsprestationer. Motivation går inte att se som en fast egenskap utan är ett inre tillstånd som påverkas av faktorer som sker personligen och är situationella. Motivation har en påverkan på en människas beteende mer än det påverkar prestandan (Wiley, 1997).

En undersökning som gjorts av David McClelland kan redogöras i hans behovsteori där det visade sig att människor påverkas av dess behov till prestation, makt och tillhörighet. Detta i beroende på vad det inbegriper för situation kommer att påverka vad personen kommer ställa för mål och arbeta med högre eller lägre prestation (Wiley, 1997).

När Watson (1994) i Wiley (1997) undersökte motivation konstaterades det att motivation är det största problemet i dagens organisationer. För att en organisation skall nå max prestanda krävs det att de anställda också presterar till max. För att cirkeln skall kunna slutas måste ledningen förstå vad som motiverar sina anställda. För att ta reda på detta kan de använda sig av motivationsundersökningar bland de anställda. När motivationen är låg är detta ofta för att de anställda värderar något som saknas. Om en organisation regelbundet kan undersöka vad som saknas och tillgodose detta behov skulle detta resultera till en motiverad personal och då en konkurrensfördel mot övriga organisationer.

En organisation som kan svara på frågan: vad motiverar våra anställda? eller varför de anställda arbetar? har automatiskt försatt sig i en situation som lättare kan hjälpa dem till att stimulera sina anställda till bra prestationer. Anställdas prestationer bestäms av förmåga, arbetsmiljö och motivation. Om faktorerna förmåga eller arbetsmiljö hämmar en anställd är det relativt lätt att ändra på. Den första innebär att en anställds förmåga är låg och då går det att använda sig av en utbildning som ökar den anställdes prestanda. Är det arbetsmiljön som påverkar en anställds prestation går det att ändra på. Motivation är dock ett mer komplext begrepp än de andra två och är svårare att ändra på. Den bästa källan att ta reda på vad som faktiskt motiverar sina anställda är just att fråga sina anställda. Det värsta som kan göras är att en chef gör egna antaganden om vad de anställda skulle kunna motiveras av (Kovach, 1987 i Wiley, 1997). För att hålla koll på sina anställdas motivation måste det ske regelbundna undersökningar för att ta reda på vad som tänder en gnista hos de anställda och får de att känna en önskan av att arbeta (Wessler, 1884 i Wiley 1997).

3.4 Inre och yttre motivation

Enligt Ryan och Deci (2000) finns två olika sorters motivation: inre och yttre motivation. Inre motivation beskriver det vi gör för att det är intressant eller roligt och handlar om den mänskliga naturen som vill lära sig något och även tillgodogöra sig inre tillfredställelse. Genom inre motivation ökar kapaciteten hos en människa då den positiva känslan av att motiveras och göra något personen har intresse av ökar. De inre motivationerna påverkar oss redan från födseln och genom vårt utforskande och lekfullhet motiveras vi till att göra nya saker (Ryan & Deci, 2000).

Yttre motivation är istället den motivation som leder till separata utfall, så som belöning. Ryan och Deci (2000) menar att det är två olika slags motivationer men där båda har kraft till att få människor att utföra saker. Detta kan till exempel visa sig vid en läxa i skolan där vissa motiveras av intresset för uppgiften och genom sin inre motivation slutför uppgiften, medan andra motiveras på ett yttre plan då till exempel insikten att veta att ifall man klarar av uppgiften kommer det leda till att ens föräldrar inte ger några bestraffande påföljder.

Pink (2009) i Spawr (2011) menar att de mest kända och vanligaste motivationsfaktorerna är makt, respekt, personlig tillfredställelse m.m. De inre faktorerna har mer betydelse än de yttre faktorerna då pengar inte längre har en lika stor betydelse för oss människor. Genom att ge belöningar som är baserade på prestation och att uppgifterna blir gjorda fort kan det istället leda till en minskad lust och att saker inte längre ses som roliga utan istället ses som tråkiga och utan spontanitet. Hade individen fått sätta upp sina egna mål istället för att jobba mot de som redan är uppsatta skulle arbetet ha en personlig tillfredställning och därför vara mer motiverande på det inre planet.

Det finns ytterligare tre mer viktiga faktorer att se på när det kommer till motivation i vårt personliga liv eller i vårt arbetsliv. Pink (2009) i Spawr (2011) menar att självständighet, behärskande och syfte spelar stor roll på den inre motivationen. Att känna självständighet i sitt arbete, samt i rätt tid och i rätt team kan öka kreativiteten och produktiviteten. Behärskande går hand i hand med engagemang och om det finns mål som matchar det som ska göras med vad vi vill göra leder detta till ett större engagemang. Saknas detta på arbetsplatsen eller i livet kan detta leda till ”no-flow zones” (Pink, 2009 i Spawr, 2011. S.93). Syfte är den sista av de tre faktorerna för motivation och kan ses som en individs bränsle när det kommer till att få saker gjorda. Genom att ha ett syfte kan man sätta upp mål och vara målmedveten. Att den inre motivationen är viktig för oss som individer är även något som Diener (1994) i Wright (2012) håller med om då de menar att välmående är viktigt för att anställda ska finna motivation i sitt arbete. Diener (1994) i Wright (2012) menar att välmående definieras i fenomenologiska händelser som innebär till exempelvis att när vi människor känner oss bra så är vi det också. Välbefinnandet definieras av vad vi behandlar för känslor och vad vi har för erfarenhet och det är viktigt att se detta som en helhet av en persons liv och inte av tillfällig ”lycka”. Även Pink (2009) i Spawr (2011) menar att en person som känner sig mer lyckad och motiverad utanför arbetet även kan känna sig det i arbetet då den personliga känslan tar över, så även om arbetet inte ändras kan ändå motivationen bli

bättre. Det kan vara bra att ge sig själv en månadsutvärdering kring sitt arbete för att se vad som har gått bra eller vad som kan gå bättre och därför lättare kunna motivera sig utifrån sina egna åsikter.

Tvärtemot detta menar Chen och Hsieh (2004) i Ferguson och Reio (2010) att det finns fyra faktorer som motiverar anställda och att dessa i sin tur leder till att företaget kan skapa konkurrensfördelar mot andra företag och genom detta skapa sig framgång. De fyra faktorerna är att anställda får betalning för sina specifika färdigheter, lön för prestation, betalt baserat på tjänsteår och jobb som är baserad på ersättning, alltså yttre motivation istället för inre motivation.

Likaså påstår Thornbrug (1992) i Wiley (1997) att förmånen av att ha en bra lön är något som inte är så beroende av kön, yrke, ålder och anställningsavtal för att vara uppskattat. Lön är också något som ofta är högt rankat bland övriga faktorer. Teorier kring detta är att en bra lön är något som kan resultera till att en anställd kan köpa saker vilket kan resultera till att de kan köpa saker som blir en följd av att deras fysiologiska behov uppfylls.

Förutom all tidigare forskning som hittills presenterats har vi även Maslows behovshierarki eller ”behovstrappa” som är en teori kring människors behov som närmast kommer redogöras i den teoretiska referensramen. Behovstrappan kommer följas upp av följande tre teorier: Herzbergs tvåfaktorsteori, Vrooms förväntanteori samt McClellands behovsteori som även dessa genom sina teorier förklarar hur de tänker sig att människor handlar utefter sina behov/motivation.

3.4.1 Maslows behovshierarki

Ett sätt att förstå och motivera individer är att tillämpa Maslows behovshierarki. Maslows modell har använts i många områden. I organisationer har den använts för att förstå motivation och vilka behov som finns hos individer. Maslow formade sin modell som en pyramid bestående av fem nivåer (Benson & Dundis, 2003). Längst ner i pyramiden har vi det fysiologiska behovet som inkluderar mat, vatten, syre, undvika smärta m.m. Dessa behov är de mest grundläggande för mänsklig överlevnad. Tanken är att om inte det fysiologiska behovet är tillgodosett, saknar resterande nivåer relevans, eftersom överlevnad är den mest grundläggande komponenten för oss människor.

När det fysiologiska behovet är tillfredsställt fokuserar individen på nästa behov som är skydd, trygghet, stabilitet och frihet från stress och ångest. Till följd av detta behov dyker det sociala behovet upp som innefattar behovet av att ha gemenskap, vänskap och kärlek med andra människor. Blir även detta behov uppnått, klättrar individen ytterligare ett snäpp upp i pyramiden och har då ett behov av självkänsla. I denna fas strävar individer efter kompetens, självsäkerhet, respekt och makt. Om alla fyra nivåer i behovstrappan blivit tillfredsställda innebär det att individen vid detta skede eftersträvar

efter det sista önskade behovet; självförverkligande. Detta behov innebär att individer försöker utnyttja hela sin potential till att vara den bästa och mest fullkomliga versionen av sig själva (Maslow, 1987).



Figur 1. Maslows behovstrappa (omarbetsmodell, hämtad från Maslow, 1987).

Maslows behovshierarki i en organisationsmiljö

Benson och Dundis (2003) påpekar att det i en arbetsmiljö fortfarande är samma fem nivåer som används men definitionen av dessa har modifierats av Maslow själv. Tanken är att de ska passa in i ett annat sammanhang - organisationer. Som fysiologiskt behov har vi i detta fall lön. Maslow menade att om anställda i sina sinnen känner sig rättvist betalda, så lär de inte slösa tid och påverka andra arbetsinsatser genom att fundera på sina löner. Varför lön i detta fall klassas som ett fysiologiskt behov är för att denna täcker de grundliga behoven som skydd, mat, vatten, värme, kläder m.m. När behovet av lön är tillfredsställt, dyker behovet av trygghet upp i pyramiden. Denna inkluderar förutom fysisk även psykisk säkerhet. Genom till exempel utbildning kan den anställde skapa associationer till säkerhet, då en individ som helt enkelt kan mer blir värdefullare för organisationen. Nästa behov i behovstrappan följs upp av behovet av samhörighet på arbetsplatsen. Här strävar den anställde efter hyggliga relationer med kollegor och andra i hierarkin i organisationen, men söker även efter den formella och informella platsen i arbetsgrupper denne vill befinna sig i. I det fjärde steget – behov av självkänsla på arbetsplatsen – strävar den anställde efter att finna faktorer som påverkar dennes självkänsla i arbetet. Det kan till exempel röra sig om olika typer av belöningar, lyckosamma utvecklingssamtal m.m. Även här är utbildning en viktig faktor till att den anställde får känna sig och faktiskt bli mer självsäker och effektiv i sitt arbete. När den anställde känner att de fyra nivåerna är uppnådda siktar denne in sig på att förverkliga sig själv, detta genom att utveckla sin potential och samtidigt lära sig nya saker, men också att våga ta risker och bli bättre och säkrare på vad denne gör (Benson & Dundis, 2003).

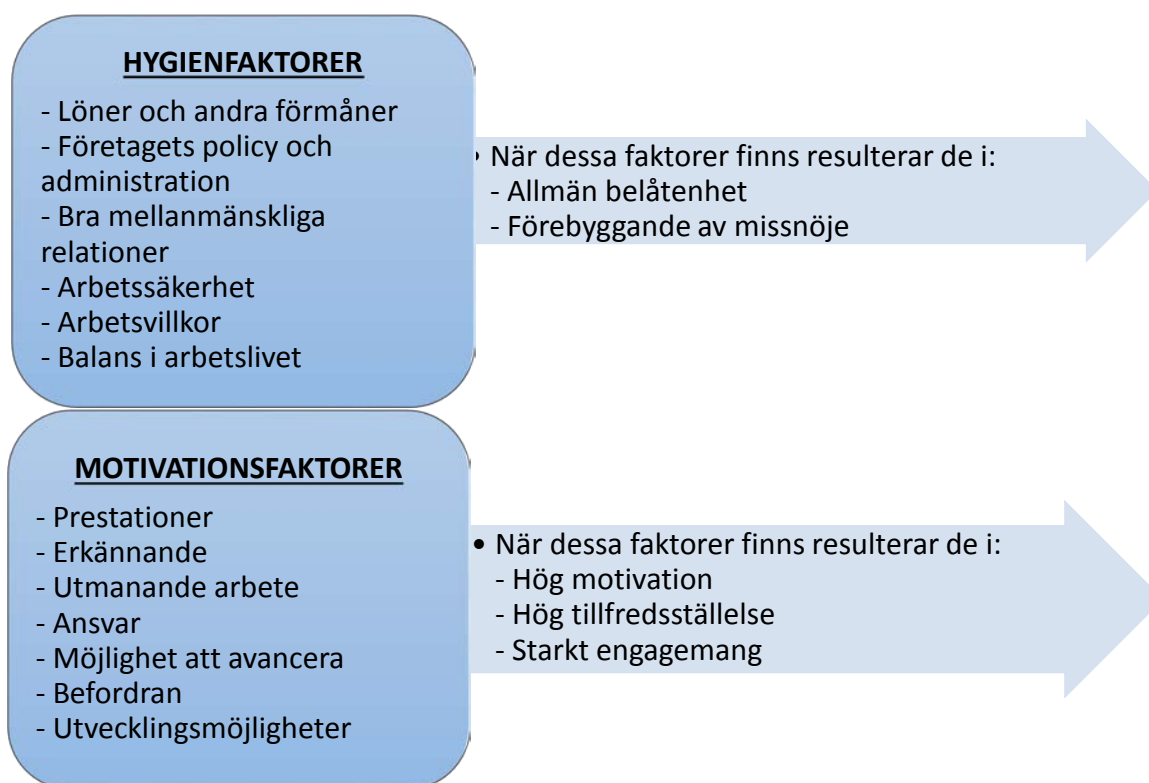


Figur 2. Maslows behovshierarki i en organisationsmiljö (omarbetad modell från Maslow & Stephens, 2000).

3.4.2 Herzbergs tvåfaktorsteori

Tillskillnad från Maslows modell där behoven är rangordnade i fem stadier menar Herzberg att människor har två olika typer av behov. Gudmundson et al. (2009) redogör för Herzbergs inflytelserika behovsteori från 60-talet – tvåfaktorsteorin – som tyder på att människor drivs av två olika typer av behov. Olika faktorer i arbetssituationer kan antingen tillfredsställa eller skapa missnöje för dessa behov.

Den första typen av behov är hygienfaktorer och dessa avser de mest basala överlevnadsbehoven en människa kan ha som till exempel lön, belöningssystem, mellanmänniska relationer m.m. De här faktorerna har inget direkt samband med själva arbetet men berör de villkor som omger genomförandet av arbetet. Dessa kan inte påverka människans motivation eller tillfredsställelse på jobbet, men kan dock skapa missbelåtenhet hos individen om de inte tas hänsyn till. Den andra typen av behov är motivationsfaktorer. Dessa pekar på inre faktorer inom själva arbetet som till exempel eget ansvar, prestationer, möjligheter till utveckling, uppskattning m.m. Följden av dessa blir att individen får en inre tillfredsställelse som gör att denne blir motiverad och vill bli allt som den har kapacitet till. Herzberg menade att om dessa faktorer skulle saknas, blir det endast brist på tillfredsställelse snarare än ett missnöje (Gudmundson et al., 2009).



Figur 3. Herzbergs tvåfaktorsmodell (omarbetad, hämtad från Wikipedia)

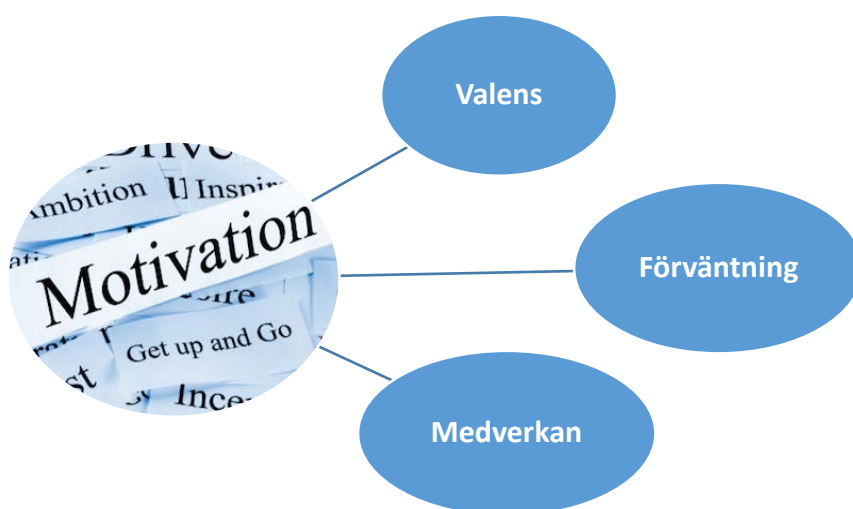
3.4.3 Vrooms förväntanteori

Lee (2007) beskriver Victor Vrooms förväntanteori kring motivation, där Vroom förklarar hur människor motiveras till att uppnå mål. Han förklarar att individer kan sträva efter olika typer av mål och att de genom förutbestämda förväntningar som ska uppnås bli motiverade. I teorin utgår han från frågan; varför människor väljer ett särskilt beteende eller handling. Vrooms och Herzbergs teorier är lämpade för organisationer medan Maslows behovstrappa kan användas i andra sammanhang än organisationer. Vi kan se att motivationsfaktorerna i förväntanteorin skiljer sig åt från de andra teorierna men att de fortfarande kan delas in som inre eller yttre motivationsfaktorer. Genom Vrooms förväntanteori ska till exempel organisationsledningar förstå och kunna påverka sina anställdas motivation genom att följa tre stycken variabler:

Valens: Vroom definierade valens som känslomässiga spår mot särskilda resultat. Valens är graden av attraktion eller avslag en individ kan ha till en särskild händelse. Det handlar om vilka faktorer som på ett belöningsmässigt sätt intresserar individen mest. Relationen här blir personliga mål – belöningar. Genom att upptäcka vad de anställda uppskattar mest, kan ledningar erbjuda olika typer av belöningar.

Förväntning: Enligt Vroom själv är förväntan en ögonblicklig stund som följs av ett särskilt resultat. Förväntan är en persons bedömning av sannolikheten för att ansträngningen kommer att leda till framgångsrika resultat. Förhållandet här är ansträngning – prestation.

Medverkan: Det här är individens uppfattning om sannolikheten att prestationen kommer leda till ett visst resultat. Individens vet att om denne gör på ett visst sätt, han eller hon kommer att få vissa särskilda saker. Till exempel ”*får jag ett bättre betyg imorgon på matteprovet, kommer jag få ett A i slutbetyg*”. Relationen är prestation – belöning.



Figur 4. Vrooms förväntanteori (omarbetad från Vroom, 1995).

3.4.4 McClellands behovsteori

Under tidigt 60-tal släppte psykologen David McClelland ut sin motivationsteori. Han identifierade tre stycken drivkrafter eller behov som han ansåg att alla människor hade. McClelland (1961) menar att oavsett vår kultur, ålder eller kön, så har alla människor tre motiverande drivkrafter. Dessa behov var: behovet av att prestera, behovet av att tillhöra och behovet av makt. En av dessa kommer vara den mest dominerande kraften. Den dominanta drivkraften beror främst på vår kultur och livserfarenheter och beroende på den mest dominanta drivkraften, kommer människor yttra olika egenskaper (McClelland, 1961). McClellands behovsteori har många likheter med både Maslows och Herzbergs teorier. I Maslows teori har behovet av samhörighet likheter med McClellands ”tillhörighet” samtidigt som behovet av självförverkligande är en form av makt som kan utläsas i McClellands behovsteori. Herzberg lyfter fram ”prestation” som en viktig motivationsfaktor, likt McClelland. Skillnaden mellan de olika teorierna är att McClelland anser att människor enbart drivs av en av motivationsfaktorerna: prestation, tillhörighet eller makt, medan de andra teoretikerna anser att motivationsfaktorerna är uppdelade i grupper eller hierarkier.

Dominant drivkraft:	Kännetecken hos individen:
Prestation	<p>Föredrar att arbeta ensam</p> <p>Uppskattar att få feedback på framsteg och prestationer</p> <p>Har stora behov av att sätta upp och uppnå mål</p> <p>Tar risker för att uppnå sina mål</p>
Tillhörighet	<p>Vill tillhöra en grupp</p> <p>Gillar inte osäkerhet eller höga risker</p> <p>Vill bli uppskattade och följer ofta strömmen</p> <p>Föredrar samarbete framför tävling/konkurrens</p>
Makt	<p>Vill kontrollera och påverka andra</p> <p>Njuter av tävlingar och att vinna dessa</p> <p>Gillar att vinna diskussioner/gräl</p> <p>Njuter av status och erkännande</p>

Med hjälp av McClellands teori kan organisationsledningar identifiera den dominanta drivkraften/behovet hos sina anställda. Genom att veta vad sina anställda motiveras av kan organisationsledningar bygga upp mål och visioner utefter sina medarbetare så att dessa passar bättre ihop. Ledningar kan även med hjälp av denna teori veta vad sina anställda vill bli belönade med (McClelland, 1961).

3.5 Arbetsrelaterad motivation

Barney (1991) i Ferguson och Reio (2010) påstår att den mänskliga resursen i en organisation är en källa som kan vara sällsynt och makalös som konkurrensfördel. Faktorer som kompetens, motivation, mänskliga resurser och fast prestanda har forskats på den senaste tiden, men det finns dock fortfarande lite empirisk forskning inom området. Den forskning som gjorts har oftast gjorts med varje faktor för sig och inte tillsammans. Av detta kan det vara så att vår förståelse är begränsad inom vad personalen har för inverkan på en organisations resultat. Ferguson och Reio (2010) menar att omotiverad personal blir mindre effektiva och mindre kompetenta. För att vända detta är det viktigt att det finns en relation mellan ledning och anställda som känns öppen och via detta går att

skapa en inre motivation hos de anställda. Arbetsrelaterade motivationsfaktorer för anställda har enligt Wiley (1997) ändrats under åren som gått. Undersökningen som Wiley (1997) gjort där tio faktorer studerats i över 40 år har lett till att svaren har skiftat. Det har även visat sig att faktorer som anställningsform, kön, inkomst och sysselsättning kan ha en påverkan på vad det är för olika faktorer som faktiskt motiverar.

Presslee et al., (2013) gjorde en studie på fem stycken telefonföretag på olika ställen i USA där de ville jämföra materiella och icke materiella belöningar. Studien gick ut på att arbetare på ett kontor belönades med poäng som gick att byta in mot saker medan de andra två kontoren belönades med pengar. Resultatet av denna studie visade sig att de som belönades med poäng visade sig välja lättare mål och därför höjdes inte prestationsförmågan speciellt mycket då de inte strävade högre men ville ändå nå sina mål för att få poäng. De anställda som belönades med pengar visade sig välja mer utmanade uppgifter och hade en högre prestationsförmåga. Rynes et al., (2004) har också studerat pengars betydelse. Det har visat sig att det är skillnad på vad en anställd säger om löns betydelse och vad de faktiskt tycker. Människor säger att betydelsen är liten men att lön har en större betydelse. Dock menar forskningen att ekonomi som förmån är en viktig motivationsfaktor men inte den ända.

Ett fenomen som blivit mer populärt och som utsetts till viktigt i organisationsforskning är vikten av att arbeta med att behålla sina anställda. Wright och Bonett (1992) i Wright (2012) gjorde en studie där de definierade välbefinnande på en sjugradig skala. De uppmärksammade i denna studie att en anställd med låg trivsel och välbefinnande inte bara var missnöjd med arbetsplatsen utan hela sitt yrke. Men att ifall man lyckades med att höja sig med en punkt i skalan kunde detta resultera i en fördubbling av sannolikheten av att en anställd väljer att stanna kvar.

Att trivas i sin arbetsgrupp är viktigt. Enligt Porath och Pearson (2010) kan det förekomma ohövlighet bland de anställda i en organisation. En chefs roll kan av många anställda ses som att minska organisationens kostnader och att försöka maximera produktiviteten. En kostnad som dock är väldigt svårt att undersöka är just ohövlighet bland anställda. Ohövlighet kan handla om att de anställda betar sig illa mot varandra vilket resulterar i att individen och gruppen presterar sämre, tappar energi och fokus men även lojalitet, engagemang och motivation. Porath och Pearson (2010) har gjort en studie om ohövlighet där de intervjuat personal, chefer och verkställande direktörer. De studerade även arbetsgrupper. Ett exempel på detta är poliser som möter ohövlighet till vardags och av denna undersökning har det skapats en bild av hur ohövlighet kan se ut. Vanliga exempel kan vara att ta åt sig äran för vad någon annan har gjort, lägga skuld på någon annan, kolla sms eller mail under möten, visa lite intresse och många flera sätt att visa ohövlighet på. Allt detta resulterar i att en organisation förlorar effektivt genom personal som uppför sig ohövligt och att övrig personal påverkas av detta men ändå är det ett fenomen som är oupptäckt.

Hofmans et al., (2013) menar att det finns ett genomsnittligt mönster som pekar på att när anställdas beteende studeras så görs detta på ett allmänt perspektiv eller mönster. Om ämnet studeras mer individuellt så är det när man studerar grupper på ett annat plan till exempel män/kvinnor, olika kulturer eller olika åldersgrupper. Detta ger en viss begräsning vid studerande av belöning och tillfredställelse. Likt detta finns det också forskning på samma fenomen av ekonomiska och psykologiska fördelar där Adams (1965) och Proter och Lawler (1968) i Hofmans et al. (2013) menar att det ger trivsel medan Herzberg (1959) i Hofmans et al. (2013) menar att detta inte stämmer. För att kunna förklara dessa olikheter menar Hofmans et al. (2013) inte att någon av teorierna behöver ge sig mot den andra utan att det är att olika individer tycker olika. Hofmans et al. (2013) väljer därför att konstatera att ekonomins ersättning ger trivsel till en del individer men att förhållande mellan det psykologiska tillfredställandet och belöning gäller för varje anställd. Psykologer och beteendevetare har länge varit intresserade av förhållandet mellan människor och deras jobb. Här har en stor del av utvecklingen skett mot att kunna göra mätningar för en anställds färdighet och även förmåga att förbättra jobbet efter en passform för den anställda. Arbetet har resulterat till att detta arbete nu är ett integrerat arbetssätt inom industrier och yrkespsykologier (Vroom, 1995 i Wiley, 1997).

En annan faktor som ofta kommer högt är att det sker en hög grad av uppskattning när ett arbete är utfört (Kock, 1990 i Wiley, 1997). En faktor som har ökat under senaste år är möjligheten att känna hög anställningstrygghet i och med att nedskärningar och personalminskningar är ett vanligt fenomen i dagens samhälle. En anställd som är orolig för att förlora sitt jobb kan ta detta hårdare än att verkligen förlora det eller att en anhörig går bort (Wiley, 1997).

3.6 Ledarskapets roll i motivationsfrämjande

Har du någon gång kollat på sport så vet du att bakom varje framgångsrikt lag finns det ett överflöd med ledarskap, motivation och lagarbete. Dunlap (2010) menar att vi inte borde se detta som underhållning utan använda det som inspiration till våra organisationer. För att en organisation ska kunna prestera är det viktigt att personalen arbetar som ett lag. Dunlap (2010) gör en parallell mellan ett lags lagkapten och en "chef". Det är viktigt här att lagkaptenen och chefen har en förmåga att kunna stötta sina lagkamrater eller anställda mot deras gemensamma mål men också kunna stärka och motivera dem under svårigheter. Tittar man på några legendariska idrottslag brukar de vara präglade av tuffa säsonger med hårda smällar vilket har hjälpt till att stärka lagarbetet och ledarskapet. Det är viktigt att en ledare ser även denna del och inte bara är fokuserad på resurser och utgifter och istället glömmer bort sin personal (Dunlap, 2010).

Mintzberg (1973) har gjort ett försök att lista en chefs arbetsuppgifter för att kunna definiera dennes roll. En av rollerna är att motivera de anställda men ändå verkar det svårt att kunna motivera och att behålla talangfulla människor i en organisation. Butler och Waldropp (1999) tror att detta är för att en arbetsgivare inte har lyckats förstå vad

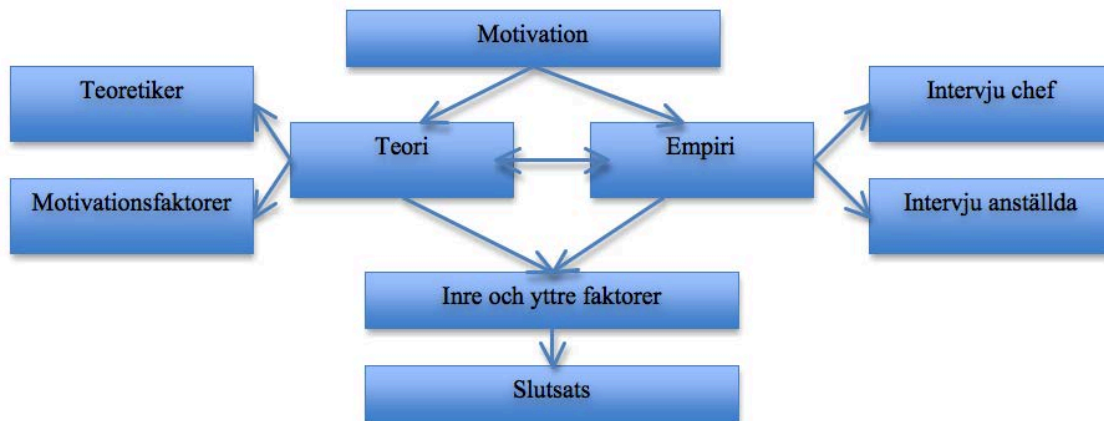
det faktiskt är som motiverar de anställda och hur det går att hålla de tillfredsställda. Butler och Waldropp (1999) har därför tagit fram något de kallar ”*job sculptning*” som innebär att organisationen försöker matcha den anställdes arbete genom att se vad denne har för livsintressen. Det har visat sig att om en arbetsbeskrivning liknar en persons livsintressen känner denna person sig nöjd med sitt arbete och bidrar med positivitet till organisationen. Maccoby (2010) menar att det inte är bonusar som är den största motivationen en ledare kan ge till sina anställda, snarare tvärtom är det de inre faktorerna som får en människa att må bra. Maccoby (2010) anser att vi istället borde arbeta med fyra faktorer som motiverar vilket är: anledningar (reasons), ansvar (responsibilities), relationer, (relationships) och belöningar, (rewards). Den viktigaste motivationsfaktorn att som ledare ge sina anställda anledningar till varför arbetet utförs. Det ses som viktigt att känna att man är en del av ett vinnande lag och detta ger en anledning att känna sig stolt och därav motiverad. Genom att delegera ansvar till de anställda får man dem att känna sig engagerade och att det de gör är meningsfullt. Det ansvar som mest motiverar är att utveckla en färdighet. Att som chef ha goda relationer med sina anställda är något som är till stor motivation, att som chef samspela med sina anställda och driva relationsmotivationen kommer få de att vilja arbeta. Att som ledare vara enväldig kan få de anställda att lämna arbetet. Om ledaren istället är någon som bryr sig, tränar dem till att bli bättre och lyssnar på de anställdas åsikter kan detta leda till en stor betydelse för företaget. Att få erkännande och värderingar för sitt arbete av sin chef är en belöning i sig men även utdelning i pengar är en belöning. Det finns inget som säger att arbetet blir bättre utfört på grund av en högre lön. En högre lön kan motivera till att arbeta hårdare men det betyder inte att arbetet blir gjort bättre (Maccoby, 2010).

Crumpton (2013) menar att det finns grundläggande sätt för en chef eller ledare att motivera sina anställda och detta är att spela en aktiv roll i arbetet och att coacha sina anställda. Den typen av coaching kan vara genom att ge positiv feedback, belöna vid goda insatser och att offentligt påtala individuella insatser som gjorts. Crumpton (2013) menar att en ledare behöver visa empati och intresse för sina anställda. Precis som Maccoby (2010) instämmer Crumpton (2013) med att det är viktigt som ledare att vara en del av gruppen och att lyssna på det de anställda har att säga. Crumpton (2013) menar att det kan vara lätt för en ledare att ge denna motivation i ett företag med normala arbetsförhållanden men att det kan vara svårare om företaget är i en kris eller motgångar. Att som chef kunna hålla sin personal motiverad genom motgångar och ekonomiska svårigheter är en utmaning. Det är i sådana situationer ohövlighet hos omotiverad personal kan skapas och detta kan skada hela arbetsmiljön menar Sidle (2009) i Crumpton (2013)

3.7 Tolkningsmodell

I modellen nedan visas uppsatsens tankegång. Vi har i vår studie valt att studera motivation genom tidigare teorier och forskning samt genom egen insamlad empiri. Vår teori som består av motivationsfaktorer och teoretiker har jämförts med vår insamlade

empiri som består av intervjuer. Det insamlade materialet har sedan kopplats till antingen inre och yttre faktorer. Detta har vi sedan analyserat och utifrån analysen skapat en slutsats.



Figur 5. Tolkningsmodell (Egengjord, Hampus Olander och Sargon Gabrielsson, 2016)

4. Presentation av organisationen och de anställda

Organisationen vi valt att undersöka är en kommun strax utanför Göteborg. Just den avdelningen vi fått gräva oss djupare i är en avdelning med en enhetschef och 20 anställda, där chefen och nio av de anställda intervjuats. Efter tidiga uppmaningar kommer vi hålla både organisationen och de anställda anonyma i namn, kön, ålder och andra möjliga variabler som kan spåra respondenterna. Vi kommer inte heller redogöra för eller ”hålla en röd tråd” till vem som säger vad löpande i empirin för att minska risken för identifieringar.

En betydande faktor som kan spela roll i utfallet av vad motivation är eller om någon känner sig motiverad i arbetet är anställningstiden. Här kan vi redogöra för att det skilde sig åt i anställningstid för de anställda som intervjuats. Någon hade endast varit där några månader medan andra varit där ca tre år och andra uppemot 15-20 år. En annan nämnvärd upplysning är att chefen som vi intervjuade precis tillträtts och att själva tjänsten är relativt ny då det skett en del omorganisation. Chefen har dock jobbat under andra roller inom organisationen i tio år.

5. Empiri

I empiriavsnittet presenterar vi den information vi fått fram av våra tio intervjuer som genomförts. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av de olika motivationsfaktorerna som var av mest värde för respondenterna.

5.1 Empiriavsnittets struktur

Med hänsyn till att vi har två forskningsfrågor har vi valt att först följa forskningsfråga 1 och redogöra för alla faktorer som motiverar de anställda i organisationen. Här kommer vi dels presentera vad chefen tänkt sig motiverar dennes anställda men också vad de anställda själva finner motiverande i arbetet. I nästa del kommer vi behandla forskningsfråga 2 där vi på samma sätt presenterar den insamlade empiriska datan. Först presenterar vi vad chefen anser att en organisations ledning kan göra för att få motiverade anställda för att sedan presentera de anställdas syn på vad ledningar kan göra för att främja motivation.

Vi kommer följa våra frågeställningar som rubriker i strukturen av empirin där utrymme kommer finnas för både chefens och de anställdas åsikter. Tanken är att det ska bli enklare överskådligt för att vid senare skede i uppsatsprocessen kunna dra paralleller eller se skillnader i chefens och de anställdas svar kontra vår teoretiska referensram.

Alla svar från intervjuerna som är av intresse för studiens ändamål kommer presenteras i en blandad sammanställning löpande i texten. Genom detta sätt minskar vi risken för att upprepa oss då flertalet av svaren tenderat att vara samma. Det kommer även förekomma citat för att trycka på något som anses vara av mer värde i sitt sammanhang. Eftersom vi är ute efter att besvara vårt syfte och frågeställningar - oberoende till vem som säger något, anser vi att kändedomen som läsare att veta vem som säger vad endast är en onödig beståndsdel i presentationen av den empiriska datan.

5.2 Presentation av empiriska data – inre och yttre motivation

5.2.1 Chefens syn - vilka faktorer motiverar de anställda i en organisation?

Enligt chefen blir anställda motiverade genom att känna sig frigående och att de ständigt kan påverka processen av något som skall utföras. Att själva komma på saker och att inte bli tillsagda för mycket var också något han förespråkade, dvs. delaktighet. *”Att man är delaktig i det man gör och att man inte bara blir tillsagd att göra si eller så. Det tror jag är motiverande”.*

Förutom delaktighet så tror chefen att lönen är en motivationsfaktor för många, inte minst hos sina anställda. Dock tyckte han att det var konstigt att ingen av de anställda tagit upp en diskussion av det slaget, men antog att andra faktorer prioriterades framför lönen.

Andra faktorer som diskuterats oftare har varit arbetsmiljö och arbetskamrater, vilka chefen anser vara de mest motiverande faktorerna i arbetet för de anställda. Chefens åsikt är att en bra miljö kring de anställda och med människor som trivs med varandra i en gemenskap bäddar för motiverade anställda.

Självförtroende var en annan faktor som enligt chefen behövdes för att anställda ska bli motiverade. Genom denna känner du ett förtroende för dig själv, din arbetskapacitet och dina egenskaper och automatiskt skapas en drivenhet i din personlighet.

Att det ska vara kul på jobbet, att det kontinuerligt händer saker och att man som anställd känner att man gör en insats är andra viktiga faktorer som chefen tror motiverar anställda. Chefens uttryckte det på så sätt att *"en motiverad anställd är den som tycker att det är kul att gå till jobbet varje dag och att man vet att det händer saker där man kan göra insatser"*.

Chefen hävdade att alla förhållanden kring ett arbete ska vara tillfredsställande för en anställd. När dessa är det, leder det till att den anställde utifrån detta kan börja känna sig motiverad på något vis.

5.2.2 Anställdas syn - vilka faktorer motiverar de anställda i en organisation?

Vid frågan kring trivsel på arbetsplatsen, så var det enighet hos samtliga respondenter om att en stor trivsel råder, vilken bäddade för olika motivationsfaktorer hos de anställda.

När vi ställde frågan vad som motiverade de anställda inom arbetet, varierade svaren ganska mycket. En av respondenterna sa att *"motivation för mig är att jag naturligtvis får lön varje månad och det är inget man skall sticka under stolen med"*. Denne tyckte att genom lönen så går det att bli motiverad till arbete då lönen är grundläggande och viktig för försörjningen. Ytterligare ett par respondenter ansåg att lönen var viktig och inget man ska förakta men att det inte är det viktigaste.

En annan respondent ansåg att uppskattning är viktigt. Alltså att organisationen regelbundet och vid oväntade tillfällen visar sin uppskattning och att denne generellt ska känna sig behövd på arbetsplatsen: *"Jag vill känna mig behövd, det är en stor motivation. Jag vill känna mig behövd och sätta nävarna i något"*. Även en annan respondent tryckte på faktorn av att känna sig behövd och att kunna delta i ett samarbete: *"Att jag behövs i ett samarbete, det är ju en drivkraft"*. Känslan av att bli sedda och uppskattade var uppskattat hos de anställda i organisationen för att de ska känna sig som en del av något större där de verkligen gör nytta och inte bara några som utför sina jobb och får sina löner. Att utföra sina jobb där de verkligen känner att de gör nytta konstaterades av flera av respondenterna där de verkligen smälter för att hjälpa andra människor. En av respondenterna beskrev det som att *"motivation är att jobba med människor, det är viktigt för mig"*.

Frihet i arbetet var ytterligare en viktig faktor för att känna motivation i arbetet. Respondenterna som pushade på denna faktor menade att det är viktigt att man som anställd kan känna sig fri i arbetet då man vet hur allt går till och vad som krävs för att uträtta något. Dock menade de att frihet många gånger kan gå överstyr och en av respondenterna uttryckte det på detta sätt: *"Frihet med ansvar i arbetet är motiverande och viktigt. Ingen som pekar på vad man ska göra hela tiden"*.

Andra faktorer som respondenterna svarade på som motiverande i arbetet är ett omväxlande arbete, där den arbetande ständigt varvar mellan flertalet olika arbetsuppgifter – både planerade och oförutsägbara. *"Den nya dagen är inte den andra lik"* påpekade en respondent. Med tanke på att det är varierade arbetsuppgifter så bildas det en slags trivsel enligt respondenterna. Förutom en ökad trivsel ansåg flera respondenter att varierade arbetsuppgifter är mycket tilltalande och motivationsfrämjande då man ständigt får lära sig nya saker och samtidigt slipper få tråkigt på jobbet.

Arbetskamrater och arbetsmiljön var två andra faktorer som enligt respondenterna var viktiga och sammankopplade varpå dessa påverkade motivationen. Mindre önskvärda arbetskamrater skulle leda till mindre bra relationer kollegor emellan vilken kunde påverka lusten för arbetet och arbetsmiljön. Arbetsmiljön ansåg de flesta respondenterna som oerhörd viktig. Två bra citeringar som vi plockat fram från två av respondenternas tankar och åsikter är att *"arbetskamrater är viktiga, det funkar inte att vara på en arbetsplats där man inte kommer överens med sina kollegor"* och *"utan bra arbetskamrater trivs man inte på jobbet"*.

Många respondenter tyckte att delaktighet i arbetet eller i själva organisationen var av oerhörd betydelse för att bli motiverade. En respondent uttryckte sig på så sätt till frågan kring betydelsen av delaktighet: *"att vara delaktig i allt som händer på skolan är viktigt"*. Att man som anställd är med och vet vad som händer på sin arbetsplats och generellt i organisationen gör att man får mer skinn på näsan och kan styra upp det lite mer som man själv vill menade respondenterna. Ett exempel är för att bli mer medveten om prioriteringar så att man minskar risken för överbelastningar.

En av respondenterna ansåg att det som ger denne högst glädje för att komma till arbetet var barnen på skolor och förskolor. *"Barnen ger en motivation"* som denne själv uttryckte det. Denne tyckte även att den nya ledningen med den nuvarande chefen efter omorganisationen motiverar sina anställda väl.

5.2.3 Chefens syn – vad kan en ledning göra för att motivera sina anställda?

Enligt chefen så kan ledningar motivera sina anställda genom att förmedla delaktighet, fortbildning, variation och utmaning i vardagen. Just dessa är några av de viktigaste faktorerna som chefen försöker arbeta med sina anställda. Chefen beskrev delaktighet som något där anställda själva ska ha möjlighet till att styra sin egen arbetssituation och hur ett jobb skall utföras. Med fortbildning menade chefen att de anställda ständigt ska

ha möjlighet att utbilda sig inom sina arbetsområden för att besitta så höga kompetenser som möjligt. Genom varierande arbetsuppgifter- och dagar innebär detta ett friare schema och utspridda arbetsområden för de anställda vilken kan främja motivation. Chefen tror dock att delaktighet är det viktigaste en ledning kan göra för att motivera sina anställda.

”Delaktighet tror jag är det viktigaste. Jag tror att alla tycker att det är väldigt viktigt med delaktighet, att man liksom är med och påverkar sin egen arbetssituation och att man vet hur jobbet utförs. För mig är det nog den viktigaste punkten”.

Efter omorganisationen har även lagarbete varit något som ledningen diskuterat och jobbat mer med. Detta efter ett samtycke och begäran av de anställda. Detta var något chefen ansåg kunde ses som motiverande för de anställda.

Eftersom organisationen är kommunal finns det inga formella belöningsystem. Dock är detta något chefen anser vara av värde och jobbar efter att försöka ge belöningar i vardagen. Det här kunde ske på lite olika sätt men det kunde vara att efter en större arbetsinsats bjuder ledningen de anställda på lunch. Att vid sådana tillfällen även uttrycka sig genom några väl valda ord som tack ansåg chefen som något som kan motivera de anställda. *”Att man ändå uppmärksammar att man ser att det händer och görs bra saker och så, det är viktigt”.*

Respekt var en annan viktig faktor som kunde främja motiverade anställda enligt chefen. *”Jag använder ömsesidig respekt, det är väll de det handlar om, att man respekterar varandra oavsett position”.* Med detta menade chefen att det skall finnas respekt bland de anställda och emellan anställda och ledning för att få ut så mycket som möjligt av de anställda.

Chefen ville se sig som mer lik en coach än en chef och ansåg att det är viktigt att kunna lita på sina anställda. Chefen beskrev det med ett mycket tilldragande citat som vi tyckte om:

”Om du tar en fotbollsmatch som exempel, kan vi se väldigt olika typer av ledare för olika lag. Det finns ledare som sitter på bänken som nästan aldrig visar några känslor och aldrig är uppe och pekar eller styr. Dessa ledare är lugna och för mig betyder det att de har förtroende för laget och spelarna och att de i förväg har pratat och tränat så pass mycket att var och en vet vad den skall göra. Även om det alltid inte blir rätt, finns det ett förtroende. Den som springer, gapar, skriker och visslar från linjen hela tiden under matchen igenom är för mig en ledare som inte litar på sina spelare och det är väll likadant i arbetet så va”.

Förtroende var oerhört viktigt för chefen där det menades att som ledare handlar det om att preparera sina anställda för sina uppdrag genom att prata och se till att de får den utbildning som krävs. Efter att man gjort detta är det endast förtroendet som är kvar och den får man hålla fast vid enligt chefen.

Veckomöten är något annat som är nytt i organisationen som chefen tycker är viktigt för att stämma av läget med de anställda och på så sätt ge ny energi och motivation inför veckan. Under de veckomötena diskuteras det vad som gjorts och vad som framöver skall göras vilken bidrar till att hålla alla anställda på banan.

5.2.4 Anställdas syn - vad kan en ledning göra för att motivera sina anställda?

När det kom till frågan vad en organisation kan göra för att motivera sina anställda så rädde det en större enighet kring svaren hos de anställda.

De flesta respondenterna ansåg att tydlighet från ledningens sida är av yttersta vikt för att de anställda ska veta sina roller och arbetsuppgifter. Med tydlighet medförs det per automatik en motivation enligt de anställda. En av respondenterna beskrev det som: *"tydlighet är ofantligt viktigt! Hit skall vi, hur ni gör spelar mindre roll och det tänket gillar jag"*. Både denne och de andra respondenterna som menade att tydlighet var viktigt ansåg att de anställda från ledningen måste få rätt vägledning och genomtänkta förändringar och direktionser. På detta sätt kommer de anställda vara medvetna om sin arbetsroll och veta hur sina respektive arbetsuppgifter ska lösas på bästa sätt. Respondenterna ansåg att de uppsatta målen var av mest värde, medan tillvägagångssätten för att uppnå målen spelar mindre roll och menade att ledningen borde tillämpa detta tänk mer.

Att erbjuda rätt verktyg för respektive arbetsuppgifter och för förenkling av arbetsuppgifter uppskattades av de anställda i kommunen. Genom att få det som behövs rent praktiskt skulle de anställda känna sig mer motiverade till arbetet. *"Att vi inte blir minimerade i ett litet jobb och inte kunna utföra våra jobb"* uttryckte sig en av respondenterna.

Oväntade positiva överraskningar var också en faktor som skulle motivera de anställda i arbetet. När de anställda helt plötsligt erbjuds räkkryssning eller att de då och då erbjuds kakor och kaffe eller till och med ett påskägg under början av påskveckan. Den här typen av överraskningar uppskattades mycket av de anställda.

En annan viktig faktor för att påverka de anställdas motivation var i många respondenters tycke faktorn förtroende. Genom att regelbundet få förtroende från ledningen och att emellanåt få höra att man gör ett bra jobb skulle leda till en markant trivsel på arbetsplatsen, vilken i sin tur skulle leda till glada och motiverade arbetare. *"Får man ett bra förtroende, leder detta till en bra relation och då känner man att man vill ge mer"* menade en respondent. Trivsel som vi litegrann varit inne på var även det en faktor av yttersta vikt vid motivationsfrämjande. Här tyckte respondenterna att ledningar bör se till att sina anställda trivs och att organisationen vid nöd kan hjälpa sina anställda. Genom regelbundna träffar kommer medarbetarna få kolla läget med varandra och med ledningen

för att se hur alla har det och se till så att alla har det bra och minst sagt trivs på jobbet. I och med omorganiseringen för ett par månader sedan har de anställda träffats allt oftare där de kunnat dela med sig mycket med varandra. Innan träffades de anställda inte på flera år.

5.3 Sammanfattning av empiriska data

Motivationsfaktorer för de anställda i chefens tycke var delaktighet, lön, arbetsmiljö, arbetskamrater, arbeta frigående, självförtroende och att det ska vara kul att vara på arbetet samtidigt som det hela tiden ska hända grejer och att anställda känner att deras respektive insatser kan ses ur ett större perspektiv. Chefen menade att alla dessa förhållanden i viss mån behöver vara till tillfreds för att anställda ska kunna känna sig motiverade i arbetet. När de anställda själva fick uttrycka vad som motiverade dem fick vi följande svar: trivsel, lön, uppskattning, att känna sig behövd, jobba och hjälpa människor, frihet i arbetet, omväxlande och utmanande arbete, arbetskamrater, arbetsmiljö, delaktighet och att jobba med barn.

I chefens tycke kring vad en organisation kan göra för att motivera sina anställda fick vi svaren: delaktighet, fortbildning och utmaning i vardagen, lagarbete, belöningar i vardagen, respekt, förtroende för de anställda och veckomöten. Vid samma fråga ansåg de anställda att en organisation kan förmedla tydlighet, rätt verktyg för arbetsuppgifterna, oväntade positiva överraskningar, förtroende och trivsel.

Sammanfattningsvis ansåg respondenterna att organisationen i stort erbjuder det som motiverar de anställda och lyckas motivera de anställda på arbetsplatsen då alla inblandade trivs och uppskattas på jobbet.

"Hade jag sparat alla mail och sms vi får där det står att ni är världens bästa x, så hade jag haft tusentals, det är dagligen vi får beröm nästan", uttryckte sig en av respondenterna i ett citat vi tyckte om.

6. Analys och tolkning

I diskussionsavsnittet kommer vi presentera våra diskussioner, tolkningar och jämförelser mellan den teoretiska referensramen och insamlad empiri. Detta för att ge vår tolkning av motivation som begrepp, motivationsfaktorer samt vad ledningar kan göra för att främja diskussion.

6.1 Motivation

Efter att ha gått igenom den teoretiska referensramen och vårt empiriska material har vi insett att motivation är ett väldigt komplext men viktigt ämne. Fastän det nämnts av tidigare forskare som ett rent av komplext ämne, kan vi själva nu vid slutet av uppsatsprocessen konstatera att det stämmer. Organisationsledningar bör ständigt ta hänsyn till motivationen hos sina anställda då motivation är ett fenomen där motivationsfaktorer ständigt kan komma att förändras. Motivation varierar från person till person och vad som motiverar en person kanske inte motiverar en annan. Motivation kan även variera i olika branscher och organisationer. Både tidigare forskning och våra respondenter ansåg att det är viktigt att på ett eller annat sätt ha motiverade anställda, då omotiverad personal varken är bra för själva individen eller organisationen.

Vi har hittat flertalet likheter, men även skillnader i den teoretiska referensramen kontra det empiriska materialet. Förutom detta har vi även sett likheter och skillnader mellan chefens svar gentemot vad de anställda ansåg som motiverande eller vad som organisationsledningar kan göra för att främja motivation.

Både chefen och de anställda var entydiga i svaren när det kommer till innebörden av motivation. Att vara driven till att utföra något var enligt våra respondenter motivation. Detta kunde vi likna vid: *“To be motivated means to be moved to do something”* hämtat från Ryan & Deci (2000, s.54).

6.2 Inre och yttre motivationsfaktorer

I den teoretiska referensramen diskuterar vi en rad olika motivationsfaktorer genom teorier och tidigare forskning. För att på ett så bra sätt som möjligt kunna fördjupa oss inom motivation som begrepp valde vi att samla så många infallsvinklar som möjligt. Vi insåg att motivationsfaktorer kunde delas in i inre och yttre motivationsfaktorer. De faktorer som kommer inifrån människor samt faktorer som påverkar människor utifrån kunde båda på olika sätt driva individer till att utföra ett arbete på ett motiverat sätt.

De anställda som intervjuades motiverades mest av inre faktorer men även av lön som är en yttre faktor. Även Pink (2009), i Spawr (2011) beskriver att det är de inre faktorerna som är de mest motiverande för individer där faktorer som betonas är makt, respekt och personlig tillfredsställelse. Dock stämde inte Pink (2009) och Spawr (2011) uppfattningar om de inre faktorerna då de anställda motiverades av andra inre faktorer än de som precis nämndes. Vi har insett att de inre motivationsfaktorerna är de som

tagit störst plats i uppsatsen och de faktorer som individer uppskattar mest i det långa perspektivet. Varför det kan vara så är enligt vår tolkning att människor nuförtiden har det relativt bra ekonomiskt och mindre fokus ligger där trots att lönen visat sig vara viktig. I vårt fall var lönen även den motiverande för de anställda, vilken ger stöd för Chen och Hsieh (2004) i Ferguson och Reio (2010) forskning kring yttre faktorer. Vi ser dock lönen som en faktor som behöver vara tillfredsställd för att inte hämma motivationen snarare än att främja motivation. Sammanfattningsvis kan man säga att motivationsfaktorer varierade mellan olika inre faktorer men också av lön som är en yttre motivationsfaktor för de anställda.

6.3 Vilka faktorer motiverar de anställda i en organisation?

6.3.1 Maslows behovshierarki

Chefen som intervjuades ansåg att de anställda motiverades av lön och självförtroende medan de anställda tyckte att lön och samhörighet med bra arbetskamrater var motiverande. Dessa punkter eller faktorer kunde relateras till Maslows behovshierarki.

Flertalet av respondenterna – både chef och anställda – tyckte att lönen av självklarhet var viktig och grundlig för motivationen då det är den som försörjer individen. Även Maslow beskriver hur lön (fysiologiskt behov) som är längst ner i behovstrappan, behöver vara uppnått för att individer ska kunna känna andra typer av behov. Behovet av lön tolkar också vi som viktigt, grundligt och avgörande för att en individ skall kunna känna trygghet och i sin tur känna motivation.

Chefen ansåg att självförtroende var en faktor som motiverade anställda. Genom att känna ett förtroende för sig själv och sin arbetskapacitet så blir den anställde motiverad till arbete. Detta är i enlighet med Maslow (1987) som beskriver att självförtroendet eller självkänslan är en viktig punkt där anställda kan förlita sig på sig själva. Självförtroendet var ingen faktor som de anställda själva påpekade som motiverande men efter egna observationer såg vi att majoriteten av de anställda som intervjuades glänste av självförtroende. Vi anser att självförtroende är en faktor av värde, vare sig du är på arbetsplatsen eller gör någonting annat. Det behöver inte vara en överdriven grad av självförtroende för då kan det bli helt fel och lätt att bli högfärdig, men en lagom grad av självförtroende där man som anställd känner den mängden förtroende som behövs för sina arbetsuppgifter.

Behovet av samhörighet var ett annat behov som de anställda påpekade som motiverande. Arbetskamrater var de som fick en att känna samhörighet i organisationen, likt Maslows modell där behovet av bra relationer med medarbetare påpekas (Maslow, 1987). Genom omorganisationen i organisationen har det på senare tid blivit mer regelbundna träffar med medarbetare, vilket i sin tur lett till att behovet av samhörighet har tillfredsställts på ett bättre sätt. Innan, när det var mindre träffar och de anställda arbetade mer självständigt, så kunde de anställda ofta känna ett behov av att träffa sina kol-

legor oftare för att få möjligheten att prata ihop sig, dela med sig av erfarenheter eller helt enkelt för att kolla läget med varandra. Vi anser att människan är ett "flockdjur" som trivs bäst i grupp eller möjligheten till att kunna vara i grupp då och då. Förmodligen inte alla, men majoriteten. Trivsel kommer i sin tur leda till motiverande anställda. Vi anser att behovet av samhörighet är ett starkt mänskligt behov. Det går att jämföra med sport. I de flesta sporter där man är i lag har man ett behov av att man känner en samhörighet med övriga medspelare för att uppnå bäst resultat. Såfort samhörigheten eller trivseln är på spel och att man som spelare känner att den är på nedgång, så brukar oftast lusten till att spela försämras vilket i sin tur även kommer påverka resultaten.

Behovet av trygghet och självförverkligande var två behov som varken chefen eller de anställda ansåg vara ett behov hos just dem för att främja motivation. Behovet av trygghet, där man som anställd känner sig trygg på sin arbetsplats och med sina arbetsvillkor var av de anställda något som inte upplevdes. Tvärtom så kände de en större trygghet i arbetet då de flesta varit där i minst tio år och kunde sina arbetsuppgifter in och ut. När det kommer till behovet av självförverkligande, var det även här ett behov som var en nivå för mycket för respondenterna. Med detta menar vi att de anställda inte hade behovet eller målet att bli bättre, säkrare eller få mer potential i vad de gjorde på grund av att de nöjde sig med sin sits där de redan kan mycket och är som tidigare nämnts säkra på sina arbetsuppgifter.

6.3.2 Herzbergs tvåfaktorsteori

De anställda ansåg att lönen och mellanmänskliga relationer som är hygienfaktorer vara motiverande. De anställda ansåg att lön och mellanmänskliga relationer vara ett behov och i sin tur motiverande när dessa behov tillfredsställts. Genom att ha en lön och bra relationer med andra skapades det en tillfredsställelse hos de anställda. Med andra ord var det inte enbart motivationsfaktorer som kunde driva människan, utan även hygienfaktorerna. Detta är i motsats till Herzbergs tvåfaktorsteori.

Självklart var motivationsfaktorer (som vi kan relatera till inre faktorer) även de motiverande. I respondenternas tycke var uppskattning och utmanande arbete motiverande likt Herzbergs motivationsfaktorer i hans tvåfaktorsteori. De här två faktorerna finner vi väldigt individuella men när dessa för anställda upplevs som behov och kan bli tillfredsställda så kan det leda till mycket motivation. På sista tiden i organisationen (med hänsyn till omorganisationen) har de anställda upplevt att de fått uppskattning vilket har gjort att de trivts bättre. Genom ett utmanande och omväxlande arbete kan de anställda även här känna trivsel, då med tanke på att de ständigt får "något att sätta nävarna på" som en anställd själv uttryckte. Genom dessa faktorer motiveras de anställda till arbete i samtycke med Herzbergs teori.

6.3.3 Andra motivationsfaktorer

Lönen har varit en återkommande yttre motivationsfaktor i respondenternas intervjuvar. Varför vi tror att lönen har fått en viktig roll som yttre motivationsfaktor i vår uppsats är för att alla anställda har någon eller några att försörja i respektive familjer. Då finner vi det som en självklarhet att lönen blir viktig. Behovet av lön kan associeras till anställningstrygghet då vi anser att lönen var av värde eftersom anställda som är rädda för att förlora sina jobb, framförallt är rädda för sin inkomst och att inte kunna försörja sig. Själva grunden till varför människor arbetar är för att få någon typ av belöning för sina prestationer. Vi tror knappast att människor med vilja eller nöje går till sina arbeten om de fick möjligheten att stanna hemma eller göra något annat önskvärt om de samtidigt kan få betalning för det. Med andra ord anser vi att associationen mellan arbete och lön är stor. Vi påstår inte att lön är allting, men en stark och grundlig drivkraft för att arbeta eller motiveras i arbete. Människor har från tidens början arbetat för att leva och trots att fler människor på senare tid har i vårt tycke levt för att arbeta kan vi ändå konstatera att samhället inte hade sett ut som den gör idag om inte lön var en betydlig yttre drivkraft hos människor. Förutom de stora teoretikerna som redogör betydelsen av lön som yttre motivationsfaktor poängterar även Presslee et al., (2013) och Rynes et al., (2004) vikten av belöningar i form av pengar som motiverande, medan Wiley (1997) som poängterar vikten av anställningstrygghet i dagens samhälle.

En annan likhet som hittats i teori och empiri var trivsel i arbetet. Som tidigare nämnts kände alla anställda en trivsel i organisationen som vi studerat. Vi finner trivsel som väldigt viktigt och en faktor som alla människor ska ha till tillfreds i vad man än gör. Trivs du inte på arbetet betyder det att du är på arbetet på grund av du måste. Vi anser att anställda som inte trivs på sin arbetsplats eller med sina arbetsuppgifter endast är en börda för organisationen. De anställda kommer endast utföra de arbetsuppgifter som är måsten om knappt det och aldrig känna för att bidra med något extra. När en anställd känner trivsel är detta en bra utgångspunkt för att motivation ska kännas. Vår tolkning är att trivsel kan bero på många faktorer, bland annat arbetsmiljö, arbetsuppgifter, lön och arbetskamrater och eftersom de anställda i organisationen vi studerat motiverades av någon och/eller flera av dessa faktorer så kan vi konstatera att trivsel rådde och var en faktor för att de skulle känna motivation. Även Wright (2012) redogör för hur betydelsefull trivsel är för att anställda skall känna sig välmående och i sin tur motiverade i sitt arbete.

6.4 Vad kan en organisationsledning göra för att motivera sina anställda?

6.4.1 Vrooms förväntansteori

Vrooms förväntansteori är en annan motivationsteori som i vårt fall kunnat relateras till forskningsfråga två, det vill säga vad organisationsledningar kan göra för att främja motivation hos sina anställda. I teorin är det fokus på vilka belöningar som väntas när man utfört en prestation.

Chefen ansåg att medverkan (delaktighet) var viktigt för att uppnå motivation. Är de anställda delaktiga i sitt arbete och allt runtomkring kommer det per automatik leda till ett undermedvetet intresse för sitt arbete. Vi anser att den anställde då kommer börja tänka i andra banor, som till exempel: ”gör jag si eller så, kommer si eller så hända”. Anställda kommer i ett relevant exempel kunna tänka att ifall jag får mitt arbete utfört på ett effektivare sätt kommer jag få gå hem tidigare idag.

Chefen svarade i intervjun att de anställda ska känna att det är kul på arbetet och att de trivs med det de gör. Genom att anställda får göra det som passar dem blir den anställde tillfredsställd, samtidigt som organisationen också är vinnare då den anställde börjar prestera. Vår tolkning är att yrken skall vara anpassade så mycket som möjligt utefter individers intressen, då alla parter blir nöjda och vinnare i längden. Både medverkan och valens var faktorer som chefen ansåg ledningen kunde arbeta med för att främja motivation hos sina anställda. Detta är i enlighet med Vrooms förväntansteori.

Förväntning är den av dessa tre faktorer som vi inte hittade likheter med gentemot cheferns svar från intervjuerna. Möjligtvis beror det på att chefen inte tänker i de banorna kring sina anställda.

6.4.2 McClellands behovsteori

Kännetecken för de individer som hade ett behov av att prestera kunde inte hittas i organisationen, vilket innebär att behovet av att prestera inte var den dominanta drivkraften hos de anställda. Samma sak gäller för behovet av makt. Ingen av respondenterna ansågs ha den typen av behov eftersom inga kännetecken av den drivkraften heller kunde hittas. Däremot såg vi en enighet hos de anställda när det kommer till drivkraften tillhörighet.

När organisationen i början av året hade en omorganisering så utvecklades nya grupper i kommunen där människor som sysslar med samma typ av arbete kunde jobba ihop. Den här nya gruppindelningen tyckte alla anställda var bra, vilket innebär att de trivs och vill tillhöra en grupp som är ett av de kännetecknen i drivkraften. Ett annat kännetecken hos de anställda var att de ansåg att uppskattning var viktigt för motivationen. Med detta sagt kan vi konstatera att de anställda hade behovet av tillhörighet som den dominanta drivkraften. Vi anser att tillhörighet är mer ödmjukt och osjälviskt än behovet av att prestera eller behovet av makt, vilket stämmer mycket bra överens med karaktäristiska hos de anställda. Organisationsledningen kan utefter detta behov eller personlighetsdrag hos de anställda anpassa sina mål och visioner så att dessa passar bättre ihop (McClelland, 1961). Att de anställda kännetecknades av en drivkraft och inte av två stycken eller alla tre betyder att McClellands teori stämmer, där en drivkraft kommer vara dominant och synas.

6.4.3 Ledarskapets roll i motivationsfrämjande

Chefen ansåg att ledningen kunde förmedla delaktighet för de anställda vilken leder till ett större ansvarstagande. I vårt tycke är delaktighet också en typ av faktor där den vid otillfredsställande kan hämma en individ att känna motivation. Såfort en anställd är delaktig i ett visst projekt eller allmänt är delaktig i det som berör och är utanför sina arbetsuppgifter, medför det en gemenskap. Att vara en del av gemenskapen är tio av tio gånger bättre och framförallt mer motiverande än att vara utanför. Detta kan Maccoby (2010) styrka där delaktighet är en inre viktig motivationsfaktor. Lagarbete i en organisation kan vi likna vid en lagspelare i en lagsport. Om vi som exempel tar en fotbollsspelare som tillhör och spelar för en klubb men som inte känner en samhörighet med de andra spelarna. Den spelaren kommer absolut kunna spela men kommer inte känna samma motivation och ge samma kämpaglöd som resterande spelare. Att vara en del av något ligger i vår natur anser vi. Vi människor trivs med att tillhöra och är bra på att skapa en "vi-och-dem-känsla". Lagarbete är viktigt för motivationen. Även Dunlap (2010) redogör för betydelsen av lagarbete i en organisation.

Relationen mellan chefen och de anställda inom vår organisation var på topp. Alla anställda tyckte om chefen, då chefen försöker likna sig vid en vän framför en chef många gånger. Vi anser att en chef som kan ta flera roller är den bästa av chefer. Att kunna ha rollen som chef när det verkligen gäller och då bära tyngden på sina axlar vid nedgångar samtidigt som att ha rollen som en vän i och utanför arbetet är den bästa mixen. Vi bedömer att anställda kommer känna starkare respekt för en chef av detta slag. Detta stämmer bra överens med Maccoby (2010) som också diskuterade värdet av bra relationer mellan medarbetare och chefer.

Lön som tidigare påtalats, diskuteras den här gången i form av belöningar som används som medel för att trigga igång motivationen då och då. Vi såg många likheter med denna forskning och våra intervjuvar där de anställda ansåg att belöningar av olika slag uppskattades. Vi menar att denna typ av metod för att främja motivation är bra men inte den bästa. Anställda kan lätt ta för givet att få belöningar och kommer prestera sämre fram tills att de får den extra belöning som önskas. Samtidigt anser vi att den här metoden endast främjar motivation kortsiktigt. Om vi till exempel säger att hela avdelningen anställda blir informerade på måndag förmiddag om att en kryssning är bokad för samtliga där de blir borta på torsdag och fredag under slutet av veckan så tror vi garanterat att de kommer bli uppspelta och prestera oerhört bra måndag, tisdag och onsdag. Motivationen och prestationerna kommer förmodligen hålla i sig ett tag till men förmodligen dö ut efter ett tag. Lön i form av medel för att belöna och motivera är i överensstämmelse med Maccoby's (2010) forskning.

6.5 Ytterligare motivationsfaktorer

Vi har ett par motivationsfaktorer som fått fram i empirin, men som saknar stöd från teorin. Dessa faktorer motiverade de anställda i vår organisation samtidigt som vissa av de kunde av organisationsledningar användas som medel för att främja motivation hos

de anställda. Vi finner dessa faktorer som väldigt bra och eftersom människor är olika, kan de motiveras av olika saker.

Att jobba med barn var motiverande och har man en förkärlek för barn så anser vi att det kan vara ett bra sätt att bli motiverad på. En annan faktor som påtalades av respondenterna som motiverande var frihet i arbetet. Genom att känna frihet och ingen som pekar på eller styr en kände anställda sig självständiga och drivna av egen kraft. Här kan vi säga att det är oerhört olika för alla. Vissa trivs med denna situation, medan andra vill eller behöver en uppmaning till hur och varför något ska utföras. Varför något ska utföras, det vill säga att förstå innebörden av ens insatser i ett större perspektiv ansågs vara motiverande. Denna faktor anser vi också variera för människor men vi kan tänka oss att fastän man har en motivation som kan klassas som okej, så tror vi ändå att insikten om att just de insatser jag bidrar med, leder till att barnen i en skola mår bättre, eller att miljön värnas.

Att erbjuda fortbildning, visa respekt, förmedla tydlighet och rätt verktyg för arbetsuppgifter var andra faktorer som erhållits i empirin, som en ledning kunde ta hänsyn till för att få motiverade anställda. Att vilja utvecklas i arbetet finner vi självklart. Att hålla på med samma saker under många år kan få en människa att tröttna och därför är det nyttigt att både den anställde får utvecklas samtidigt som organisationen gynnas av mer kompetenta och utbildade anställda. Respekt visade sig vara en viktig faktor. Respekt var inte en av de starkare faktorerna som kunde främja motivation men kunde betraktas mer som en faktor som behövde vara tillfredsställd för att inte hämma motivationen.

De anställda ansåg att tydlighet och rätt verktyg från organisationens sida var viktigt för att motivera de anställda. Vi kan själva känna att detta är viktigt för förenkling av arbetet. Likt respekt anser vi att dessa faktorer är sådana som behöver vara ”mättade” för att inte på något vis försvåra arbetet som i sin tur kan hämma motivationen.

7. Slutsats

I slutsatsen kommer vi presentera de viktigaste slutsatserna uppsatsen genererat. Dessa kommer presenteras utifrån våra forskningsfrågor. Därefter kommer vi nämna de rekommendationer som organisationen vi studerat kan beakta.

7.1 Studiens slutsats

Vi ville med denna studie göra en djupdykning i ämnet motivation och vi valde även att göra detta genom att undersöka motivation inom en organisation. Vi ville göra detta genom att studera teori om motivation men också genom att studera vad organisationsledningar kan göra för att motivera sina anställda.

Forskningsfråga 1: Vilka faktorer motiverar de anställda i en organisation?

Vi har kommit fram till att många faktorer kan vara motiverande för anställda. Det kan bland annat vara delaktighet, lön, arbetsmiljö, arbetskamrater, arbeta frigående, självförtroende, kul på arbete, jobba med människor/barn, omväxlande och utmanande arbete och att arbetsinsatser påverkar samhället i ett större perspektiv. Alla dessa faktorer har varit återkommande motivationsfaktorer i vår uppsats. Vi kan dock konstatera att de motivationsfaktorer som i vår studie var av störst betydelse från både den teoretiska referensramen och empirin var delaktighet, lön, självförtroende, arbetsmiljö och omväxlande och utmanande arbete. Runtom dessa faktorer har det funnits mycket tidigare forskning och teoretiker och efter att själva fått utläsa faktorerna i vår empiri ser vi faktorerna som ännu mer tillförlitliga. De inre motivationsfaktorerna var de som betydde mest för anställda medan lön som var en yttre faktor också var av värde för motivationen.

Forskningsfråga 2: Vad kan en organisationsledning göra för att motivera sina anställda?

Vad ledningen kunde göra för att främja motivation hos sina anställda var att i sitt ledarskap förmedla delaktighet och ansvar, ha gemenskap/lagarbete, erbjuda fortbildning, materiella belöningar, visa respekt, förtroende samt förmedla tydlighet och ge rätt verktyg för arbetsuppgifter. Genom att en ledning tar reda på vad för typ av människor de anställda är så kan de hitta passande arbetsuppgifter för respektive anställd. När den anställda på detta vis blir tillfredsställd så kan chefer och organisationer skapa sig fördelar med en motiverad personal.

7.2 Rekommendationer till organisationen

Efter vårt arbete med att studera motivation i en mängd olika teorier och tidigare forskning, men även genom våra intervjuer så ser vi att organisationen arbetar på ett bra sätt, där anställda trivs och känner sig motiverade för närvarande. Vi upplever det som att mycket av den nya omorganisationen har hjälpt arbetet gå framåt, både för organisationsledningen och för de anställda. Fortfarande är omorganiseringen relativt ny och har

endast lett till positiva fördelar för organisationen, men man vet aldrig hur det kan gå i framtiden och vilka hinder organisationen kan stöta på. Våra rekommendationer till organisationen är att ta hänsyn till vår uppsats ifall det skulle komma en period där anställda känner sig omotiverade.

8. Slutord

Här ger vi en sista redogörelse för genomförandet av studien, vilka begränsningar vi haft och vad eller vilka eventuella förtjänster denna studie kan bidra med. Det ges även en redogörelse om vad fortsatt forskning skulle innebära.

8.1 Reflektion över studiens genomförande

När denna uppsats inleddes var våra grundidéer klara. Vi ville studera motivation och vi ville även göra detta i en organisation. Då vår undersökning tyvärr inte var ett uppdrag för en organisation fick vi anpassa oss efter den organisation vi fick tag i och den tidsram vi haft att jobba med vilket har resulterat till en del avgränsningar. Vi anser att vårt val av undersökningsansats var ett utmärkt val för denna typ av studie och vi kände att det vi ville genomföra blev genomfört.

8.2 Studiens bidrag

Vid studiens början hoppades vi på att vi skulle öka vår förståelse för vad motivation innebär och vilka motivationsfaktorer som motiverar anställda. Vi hoppades även på att kunna hjälpa en ledning i en organisation med att undersöka om det jobbar på ett sätt som är gynnsamt och som motiverar sina anställda. Det anser vi ha lyckats bidra med. Av vår empiriska undersökning tycker vi oss se att organisationen snarast behöver få ihop och klart den omorganisation som inleddes i början av året då den är omtyckt men också för att det tagit lite tid. Detta bör organisationen ha i åtanke för att förhindra att till exempelvis irritation skapas hos de anställda.

8.3 Förslag till fortsatt forskning

Det mest intressanta skulle vara att fortsätta denna studie för en större del av organisationen och helst då hela kommunen för att se över om motivationsfaktorerna då blir desamma. Ett annat förslag är att jämföra olika organisationer med varandra för att se om olika branscher kan ha organisationer där anställda motiveras av olika saker.

9. Källförteckning

Ashurst, A. (2010). [Elektronisk]. Providing leadership, motivation and support for your staff. *Nursing & Residential Care*, 12(6), ss. 301-302. Tillgänglig: Cinahl [2016-04-10] DOI: <http://dx.doi.org/10.12968/nrec.2010.12.6.48102>

Benson, S. G. and Dundis, S. P. (2003). [Elektronisk]. Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology. *Journal of Nursing Management*, 11: ss. 315–320. Tillgänglig: Online Library Wiley [2016-04-18] DOI: 10.1046/j.1365-2834.2003.00409.x

Bryman, Alan & Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2., [rev.] uppl.* Stockholm: Liber

Breisch, L. (1999). "Motivate!". [Elektronisk] *Nursing Management*, Vol.30 (3), ss. 27-9; quiz 29-30. Tillgänglig: Cinahl [2016-03-22]
<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.server.hv.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=71593c8b-6674-45fd-a83f-7c2169920ff4%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4112>

Butler, T. & Waldroop, J. (1999) Job Sculpting - The art of retaining your best people. [Elektronisk] *Harvard Business Review*, Vol. 77(5), ss. 144-152. Tillgänglig: Xageconsulting [2016-03-28]
http://xageconsulting.com/newsletters/Job_Sculpting_HBR_Article.pdf

Crumpton, M A. (2013). Keeping the motivation going. [Elektronisk]. *The Bottom Line: Managing library finances*, Vol, 26(4), ss. 144 – 146 Tillgänglig: Emerald Insight [2016-04-02] DOI: 10.1108/BL-10-2013-0029

Dunlap, N. A., C.P.M. (2010). TAKE YOUR TEAM TO THE TOP. [Elektronisk]. *Journal of Property Management*. Vol. 75, no. 1, ss. 28-30. Tillgänglig: ProQuest [2016-04-12]
<http://ezproxy.server.hv.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/216390062?accountid=14825>

Dunlap, Nicholas A. (2010) Take your team to the top. [Elektronisk] *Journal of Property Management*, Vol, 75(1), ss. 28-30 Tillgänglig: ProQuest [2016-04-02]
<http://search.proquest.com.ezproxy.server.hv.se/docview/216390062/fulltext/E25870E742094184PQ/1?accountid=14825>

Ferguson, K L & Reio, T G, Jr. (2010) Human resource management systems and firm performance. [Elektronisk] *The Journal of Management Development*, Vol, 29(5), ss. 471-494 Tillgänglig: Emerald Insight [2016-03-29] DOI: 10.1108/02621711011039231

Gannon, F. (2007). Motivation. [Elektronisk] *EMBO reports*, 8: 301. Tillgänglig: Wiley Online [2016-03-25] DOI: 10.1038/sj.embor.7400949

Gudmundson, A., Lundberg, C., Andersson T.D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. [Elektronisk]. *Tourism Management*, vol. 30, Issue 6, ss. 890-899. Tillgänglig: Science Direct [2016-04-15] DOI:10.1016/j.tourman.2008.12.003

Hays, R.V. (2012). Inspiring the Experienced, Unmotivated Employee: A Challenge for Today's Leaders, *National Contract Management Association*, McLean. Tillgänglig ProQuest [2016-05-30]
http://search.proquest.com.ezproxy.server.hv.se/docview/1722656758?accountid=14825&rfr_id=info%3Axi%2Fsid%3Aprimo

Hochgraf, L. (1997). "What is motivation?". [Elektronisk] *Credit Union Management*, vol. 20, no. 11, ss. 26. Tillgänglig: ProQuest [2016-03-28]
<http://ezproxy.server.hv.se/login?url=http://search.proquest.com.ezproxy.server.hv.se/docview/227710129?accountid=14825>

Hofmans, J., De Gieter, S & Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. [Elektronisk] *Journal of Vocational Behavior*, Vol, 82(1), ss. 1–9. Tillgänglig: ScienceDirect [2016-03-25] DOI: 10.1016/j.jvb.2012.06.007

Kovach, A.K. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. [Elektronisk]. *Business Horizons*, Vol. 30, Issue 5, ss. 58-65. Tillgänglig: Researchgate [2016-03-25]. DOI:10.1016/0007-6813(87)90082-6

Kvaløy, O., Schöttner, A., (2015). Incentives to motivate. [Elektronisk] *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 116, August 2015, ss. 26-42. Tillgänglig: Science Direct [2016-03-27] DOI:10.1016/j.jebo.2015.03.012

Lee, S. (2007). "Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model". [Elektronisk]. *Library Review*, Vol. 56 Iss: 9, ss.788 – 796. Tillgänglig: Emerald Insight [2016-04-18] DOI:
<http://dx.doi.org.ezproxy.server.hv.se/10.1108/00242530710831239>

Longenecker, C.O. (2011). "How the BEST motivate workers". [Elektronisk] *Industrial Management*, vol. 53, no. 1, ss. 8-13,5. Tillgänglig: ProQuest. [2016-03-20]
<http://ezproxy.server.hv.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/1197690914?accountid=14825>

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality*. 3. ed. New York: Harper & Row

Maslow, A. H. & Stephens, Deborah C. (2000). *The Maslow business reader*. New York: Wiley

McClelland, D.C. (1961) *The Achieving Society*, Princeton: Van Nostrand

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row

Maccoby, M. (2010). The 4 Rs of motivation. [Elektronisk] *Research Technology Management*, vol. 53(4), ss. 60-61. Tillgänglig: ProQuest [2016-04-02] <https://tns-sifo.se/media/282690/the%204rs%20of%20motivation.pdf>

Porath, Christine L & Pearson, Christine M. (2010) The Cost of Bad Behavior. [Elektronisk] *Organizational Dynamics*. Vol, 39(1), ss. 64-71. Tillgänglig: ScienceDirect [2016-03-25] DOI: 10.1016/j.orgdyn.2009.10.006

Pokorny, M. (2013). Getting to Know Your Employees and What Motivates Them. [Elektronisk] *Empl. Rel. Today*, 39: ss. 45–52. Tillgänglig: Wiley Online [2016-03-22] DOI: 10.1002/ert.21389

Presslee, A., Vance, T. W. & Webb, A. (2013) The effects of reward type on employee goal setting, goal commitment, and performance. [Elektronisk] *Accounting Review*, Vol. 88(5), ss. 1805-1831. Tillgänglig: AAA Digital Library [2016-04-02] DOI: 10.2308/accr-50480

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. [Elektronisk] *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25(1), ss. 54-67. Tillgänglig: ScienceDirect [2016-03-26] DOI: 10.1006/ceps.1999.1020

Rynes, S. L., Gerhart, B. & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. [Elektronisk] *Human Resource Management*, Vol. 43(4), ss. 381-394. Tillgänglig: Online Library Wiley [2016-03-24] DOI: 10.1002/hrm.20031

Spawr, A, L. (2011) Book Review: Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Vol. 22. (1), ss. 92-94. Tillgänglig: Online Library Wiley [2016-03-22] DOI: 10.1002/casp.1085

Trexler, J,T,. (1971). Schuh A,J,. Personality dynamics in a military command and its relationship to Maslow's motivation hierarchy. [Elektronisk] *Journal of Vocational Behavior*, 1971, Vol.1(3), ss. 245-253. Tillgänglig: Science Direct [2016-03-26] DOI: 10.1016/0001-8791(71)90025-X

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. [Elektronisk]. *International Journal of Manpower*, Vol. 18(3), ss. 263-280. Tillgänglig: ProQuest [2016-03-20] DOI: 10.1108/01437729710169373

Wright, T, A. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. [Elektronisk] *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33. (8), ss. 1188-1192. Tillgänglig: Online Library Wiley [2016-03-22] DOI: 10.1002/job.1828

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide - Chef



Vi är två studenter som läser Ekonomiprogrammet respektive Personalekonomiprogrammet på Högskolan Väst, Trollhättan. För närvarande skriver vi vårt examensarbete inom företagsekonomi inriktning organisation. Vi ska undersöka motivationsfaktorer i en organisation och studera vilka faktorer som motiverar de anställda i en organisation? Vi kommer också undersöka vad ledningar i organisationer kan göra för att få sina anställda motiverade till arbete. Vårt material baseras på tidigare forskning och teorier kring ämnet, men vi har vänt oss till er för att kunna samla in egen information som kan besvara frågeställningarna och syftet med arbetet. Denna intervju kommer att spelas in och vi kommer eventuellt att använda oss utav citat om du väljer att samtycka med detta. Du kan närsomhelst höra av dig om du skulle ha frågor eller känner att du inte vill delta längre. Organisationen och respondenternas svar kommer vara anonyma i studien. Intervjusvaren kommer att användas som en grund i diskussionen och ge oss en tolkning och slutsats i arbetet.

Tack för din medverkan!

Hampus Olander och Sargon Gabrielsson

- Vi tänkte börja med att fråga vad du har för befattning?
- Skulle du kunna redogöra organisationsstrukturen för din organisation?
- Vad är motivation för dig?
(lön, ansvar, utbildning, anställningstrygghet, feedback, kollegor)
- Vad är motivation för de anställda i kommunen?
- Vad motiverar dig inom ditt privatliv, dvs. om du inte är i arbete?
- Vad saknar du som du tror du skulle bli motiverad av?

Faktorer som påverkar organisationens motivation

- På vilket sätt försöker ledningen motivera de anställda?
- Vad tror du är de tre viktigaste faktorerna som du använder för att motivera din personal?
- Finns det något belöningsystem för de anställda?
- Tror du lön är en motivationsfaktor?
(är detta något du kan jobba med?)
- Vad har ni för hälsofrämjande alternativ?
(ser du detta som motivation?)
- Maslow som var en känd psykolog har sin teori kring den mänskliga behovstrappan som du kanske känner igen. Den går ut på att individer går igenom 5 olika nivåer av behov. När ena behovet är tillfredsställt dyker ett annat behov upp. Det sista behovet: "självförverkligande" går ut på skaparförmåga, viljan att utveckla sig kreativt och sätta upp mål.
Anser du att dina anställda befinner sig vid detta stadium? Om inte, vad tror du det kan bero på? Kan andra behov som t.ex. Samhörighetsbehov, behov av social acceptans/erkännande eller säkerhetsbehov vara en påverkande faktor till detta?
- Herzberg som var en annan känd psykolog inom temat motivation presenterade sin motivation/hygien teori. Den innebär att det finns två olika faktorer som kan påverka arbetsglädjen: motivationsfaktorer och hygienfaktorer.
Motivationsfaktorer: prestation, erkännande, arbetsuppgifter, ansvar, befordran
Hygienfaktorer: lön, ledning, arbetsförhållanden, företagspolicy och administration m.m
- Vilka av följande tror du motiverar dina anställda? Hygienfaktorer, motivationsfaktorer eller både och? Motivera.
- Har du hört definitionen inre/yttra motivation?

- Om du inte hört orden tidigare, vad är dina funderingar?
(vilka tror du är viktigast)
- Ohövlighet kan ses som motivationshämmande, finns det ohövlighet hos er och isåfall har ni något arbetssätt mot ohövlighet?
(ohövlighet – bland de anställda. T.ex. ära för annans jobb, otrevlighet, vilket resulterar till att de presterar sämre)
- Har du någon gång i ditt arbete som ”chef” försökt att likna dig själv med en lagkapten eller en tränare för din organisation?
- Vad tror du är den stora skillnaden mellan omotiverad och motiverad personal?
- Har du några tankar om vad motiverad personal kan ge i ekonomisk vinning?

Bilaga 2: Samtyckeskrav - chef

Jag har läst och förstått innebörden av forskningen.

Jag är medveten om att intervjun kommer att spelas in och att citat kan förekomma.

Jag har haft möjlighet till att följa processen fram till intervjun.

Jag har blivit informerad om att studien är helt anonym.

Jag har till kännedom att jag närsomhelst kan välja att avsluta deltagandet i studien.

Ort :

Datum:

Underskrift (deltagare)

Underskrift (forskare)

Underskrift (forskare)

Bilaga 3: intervjuguide – anställda / samtyckeskrav

Hej!

Vi är två studenter som kommer från Högskolan Väst och vi har i vår c-uppsats valt att studera och skriva om motivation. Vi kommer samla information kring ämnet genom intervjuer/enkäter och sedan jämföra det med vår teoretiska referensram för att hitta samband eller skillnader.

Intervjun kommer att spelas in och vi kommer eventuellt använda oss av citat om det är okej för dig. Både du och din organisation kommer vara anonyma. Vid vilket skede som helst kan du höra av dig till någon av oss om du har några särskilda funderingar eller om du känner att du längre inte vill delta.

Samtyckeskrav:

Har du förstått innebörden av forskningen?

Är du medveten om att intervjun kommer att spelas in och att citat kan förekomma?

Har du fått möjlighet till att följa processen fram till intervjun?

Har du blivit informerad om att studien är helt anonym?

Har du till kännedom att du närsomhelst kan välja att avsluta deltagandet i studien?

- Vad har du för befattning?
- Hur länge har du arbetat i detta företag?
- Trivs du på din arbetsplats?
- Vad är motivation för dig?
- Vad motiverar dig inom arbete?
- Av följande faktorer: delaktighet, fortbildning och varierade, utmanade arbetsuppgifter. Vad tycker du motiverar dig mest?
- Hur upplever du följande faktorer: arbetsmiljö, arbetskamrater och lön? Är dessa faktorer viktiga för din motivation?
- Ni erbjuds ett friskvårds bidrag, är detta något du använder, och är det en motivations faktor?
- Känner du att det som motiverar dig finns tillgängligt att ”hämta” i företaget?
- ”Lagbygge”, är detta ett ord du känner igen och något ni arbetar med? Hur?
- Har organisationen någon gång försökt sig på att motivera er anställda eller dig som person?
- Vad tycker du en ledning kan göra för att motivera dig som anställd?
- Har du upplevt att organisationen ibland försöker ge uppmuntran i vardagen?

- Hur upplever du din chefs roll? Agerar han som en typisk ”chef” (mycket tillsägelser) eller skulle du kunna likna honom med t.ex. en lagkapten eller tränare med mer coachande roll?
- Upplever du att det finns ohövlighet bland dina kollegor? Tror du att ohövlighet kan vara motivationshämmande?
- Vad tror du den stora skillnaden mellan motiverad och omotiverad personal innebär?
- Vilka effekter kan en organisation få ut genom motiverade anställda?
- Har du några andra tankar kring motivation eller något annat som du vill tillägga?



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