

ETT TACK RÄCKER LÅNGT

– EN KVALITATIV STUDIE OM
ARBETSMOTIVATION PÅ ETT
SERVICEFÖRETAG

Kandidatuppsats
Arbetsvetenskap

Karin Ahl
Frida Svenningsson

Vårterminen 2015
2015-OPUS-K02



HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Organisations- och personalutvecklare i samhället

Svensk titel: Ett tack räcker långt – En kvalitativ studie om arbetsmotivation på ett serviceföretag

Engelsk titel: A thank you goes a long way – A qualitative study of work motivation in a service business

Utgivningsår: Vårterminen 2015

Författare: Karin Ahl och Frida Svenningsson

Handledare: Göran Jutengren

Examinator: Päivi Riestola

Nyckelord: Arbetsmotivation, motivation, servicebranschen

Sammanfattning

Arbetsmotivation är ett ämne inom arbetsvetenskapen som vi anser intressant att få en djupare förståelse kring. Vi har genomfört en kvalitativ studie utifrån ett fenomenologiskt perspektiv. Syftet var att ta del av respondenternas subjektiva livsvärldar och undersöka hur medarbetare på ett serviceföretag motiveras i sitt dagliga arbete samt att fånga upp ifall det finns motiverande omständigheter som saknas. Vi valde att använda oss av ett hälso- och skönhetsföretag som utmärks av arbetsförhållanden som långa arbetsdagar, obekväma arbetstider och en stressig arbetsmiljö.

Vi samlade in vår empiri genom semistrukturerade intervjuer med sju medarbetare på vårt aktuella företag. Resultaten visar att medarbetarna ser faktorer som samhörighet mellan kollegor, meningsfulla arbetsuppgifter, personligt intresse i yrket samt ledarskapet på företaget som mycket viktiga för arbetsmotivationen. De faktorer som medarbetarna saknade i sitt dagliga arbete var uppskattning, både personlig och materiell, delaktighet i arbetet, kollektiva prestationsmål och kompetensutveckling.

Vi diskuterar vårt resultat utifrån; Herzbergs tvåfaktorsteori, Maslows behovshierarki, Hackman & Oldhams motivationsteori, samt Deci och Ryans Self Determination Theory. Vi använder oss även av tidigare forskning utförd av Wiley, Achim, Dragolea, Bălan, Grant, Basford och Offermann.

Slutsatsen från vår studie är bland annat att det inte är stora och kostsamma belöningar som motiverar medarbetarna i det dagliga arbetet, utan ett enkelt tack räcker långt.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING OCH BAKGRUND	1
1.1 Syfte och frågeställningar	2
1.2 Arbetsmotivation som begrepp	2
1.2.1 Arbetsmotivation enligt Schou	2
1.3 Disposition	4
2. TIDIGARE FORSKNING	5
2.1 Vad som motiverar medarbetare	5
2.2 Vikten av arbetsmotivation för att öka organisationers resultat	6
2.3 Arbetsmotivation för att göra prosocial skillnad	6
2.4 Relationer mellan arbetskollegor	7
3. TEORIANKNYTNING	8
3.1 Herzbergs tvåfaktorteori	8
3.1.1 Kritik mot Herzberg	9
3.2 Maslows behovshierarki	9
3.2.1 Kritik mot Maslow	10
3.3 Hackman och Oldhams motivationsteori	11
3.3.1 Kritik mot Hackman och Oldham	12
3.4 Deci och Ryans Self Determination Theory	12
3.4.1 Kritik mot Deci och Ryan	13
4. METOD	14
4.1 Val av metod	14
4.2 Urval	14
4.3 Material	15
4.4 Validitet och reliabilitet	15
4.5 Tillvägagångssätt	15
4.6 Bearbetning och analys av material	16
4.7 Etiska överväganden	17
4.7.1 Informationskravet	17
4.7.2 Samtyckeskravet	17
4.7.3 Konfidentialitetskravet	18
4.7.4 Nyttjandekravet	18
4.8 Förförståelse	18
5. RESULTAT	19
5.1 Hur medarbetarna motiveras i det dagliga arbetet	19
5.1.1 Samhörighet med kollegor	19
5.1.2 Sociala aspekten av arbetsuppgifterna	19
5.1.3 Meningsfulla arbetsuppgifter	19
5.1.4 Personligt intresse i arbetsuppgifterna	20
5.1.5 Möjlighet att påverka arbetstider	20
5.1.6 Ledarskap	20
5.2 Motiverande omständigheter som medarbetarna saknar i det dagliga arbetet	20
5.2.1 Uppskattning	20
5.2.1.1 Personlig uppskattning	21
5.2.1.2 Materiell och ekonomisk uppskattning	21
5.2.2 Kommunikation	22
5.2.3 Kollektiva prestationsmål (snarare än individuella)	22
5.2.4 Kompetensutveckling	22

6. DISKUSSION	24
6.1 Hur medarbetarna motiveras i det dagliga arbetet	24
6.1.1 Samhörighet med kollegor och den sociala aspekten	24
6.1.2 Meningsfulla arbetsuppgifter	24
6.1.3 Ledarskap	24
6.1.4 Delaktighet	25
6.2 Motiverande omständigheter som medarbetarna saknar i det dagliga arbetet	25
6.2.1 Personlig uppskattning	25
6.2.2 Materiell och ekonomisk uppskattning	26
6.2.3 Kollektiva prestationsmål (snarare än individuella)	26
6.2.4 Kompetensutveckling	27
6.3 Avslutande reflektioner	27
6.4 Slutsatser	28
6.5 Metoddiskussion	28
6.6 Förslag till fortsatt forskning	29
7. REFERENSLISTA	31
7.1 Skriftliga referenser	31
7.2 Elektroniska referenser	32
8. BILAGA	33
8.1 Bilaga 1 Intervjuguide	33

1. INLEDNING OCH BAKGRUND

I detta första avsnitt presenterar vi bakgrunden till studien, studiens syfte och övergripande frågeställningar. Vi kommer även att tydliggöra arbetsmotivationsbegreppet och avslutar med en redogörelse av rapportens disposition.

Onsdag morgon, väckarklockan ringer och en ny arbetsvecka står på schemat. Det är fem arbetsdagar kvar tills du är ledig nästa gång. Även denna helg är som bortblåst när den består av arbete 11-19. Du suckar djupt för dig själv över vetskapen att inte ha tid eller ork för kompisar och familj de nästkommande dagarna. Dock försöker du tänka positivt och samla kraft genom att tänka på alla de bra sakerna som gör att du motiveras att gå till ditt arbete och se fram emot vad som komma skall.

Arbetsmotivation är ett subjektivt begrepp som ofta formas av vilken bakgrund en medarbetare har och kan påverkas av faktorer såsom personlighet, sociala förhållanden, ålder och kön. Det som kan bli problematiskt för företag är att människor är olika och motiveras av olika saker. Vad som motiverar en individ kan verka helt annorlunda och få motsatt effekt för en annan, som kan känna en ökad stress eller påverkas negativt psykiskt (Fernet, 2012:72-73; Schou, 2008:41). En motiverad medarbetare är oftast mer kreativ, produktiv och vill gärna göra det lilla extra för företaget. Omotiverade medarbetare handlar tvärtemot, de är inte särskilt kreativa, produktiva och vill sällan göra något extra för företaget utan anstränger sig snarare minsta möjliga (Amabile, 1993:198). Forskning visar att anställda med låg motivation till arbetet endast använder 20-30 procent av sin kapacitet, jämfört med de som har stark motivation som använder sig av 80-90 procent av sin potential. Motivation är en stark bidragande faktor för att få ett långsiktigt resultat och nöjdare personal (Achim, Dragolea & Bălan 2013:686).

Carolyn Wiley (1995:276) har studerat vad som motiverar medarbetare och menar att det är viktigt för företag att förstå vad arbetsmotivation innebär för att nå framgång och tillväxt. Bra lön, uppskattning för utfört arbete, anställningstrygghet, karriärsutveckling och ett intressant arbete är de topp fem motivationsfaktorerna som framkommer ur Wileys studie. Enligt Herzbergs tvåfaktorteori är den mest framgångsrika metoden att motivera medarbetare till en bra arbetsprestation att ha utvecklande och utmanande arbetsuppgifter i själva arbetet (Herzberg, 1993:113-115).

En studie som Sveriges Företagshälsor rapporterar i sin Jobbhälsobarometer (2013:2) visar att arbetsmotivationen sjunker bland anställda i Sverige. De som är allra minst motiverade i sitt arbete är individer under 30 år, men studien visar även att samtliga åldersgrupper är mindre motiverade i arbetet än tidigare. I artikeln *8 saker som dödar motivationen hos anställda* (Dagens Industri, 2015) listas faktorer som kan minska en medarbetares arbetsmotivation; till exempel negativt inställda kollegor, inget utrymme till utveckling, dålig kommunikation från chefer samt brist på uppskattning. Vi ser arbetsmotivation som ett högst aktuellt ämne att studera då vuxna människor spenderar större delen av sin vakna tid på sina arbetsplatser och i många fall kan arbetet bli den huvudsakliga sysselsättningen i en människas liv. Det borde då finnas något som gör att människor motiveras till att arbeta så mycket? För många är lönen en självklar motivation till att överhuvudtaget ha ett arbete eftersom det krävs en inkomst för att kunna köpa mat, betala hyra, köpa kläder och ha råd med diverse nöjen. Men om det enbart skulle vara lön som motiverade människor att arbeta hade då inte samtliga velat arbeta inom högkvalificerade arbeten som oftast genererar högre löner? Trots detta är det inte till dessa

kvalificerade yrken som flertalet människor söker sig, vilket måste betyda att det finns andra motiverande omständigheter än lön i det dagliga arbetet.

Vi har valt att undersöka arbetsmotivation i servicebranschen då antalet jobb inom denna sektor har ökat under de senaste decennierna. År 2010 fanns 73 procent av alla jobb i Sverige inom servicesektorn (Statistikcentralen 2012). För att vara konkurrenskraftig på dagens marknad som är full av företag som levererar liknande tjänster krävs det hög service och stort engagemang från anställda för att locka kunder. I vår studie har vi valt att undersöka *hur* medarbetarna motiveras i det dagliga arbetet inom service då branschen kännetecknas av låga löner, obekväma arbetstider och långa stressiga arbetspass. Med dessa arbetsvillkor borde det finnas något djupare än lön som motiverar individerna. Vi vill även undersöka om det finns motiverande omständigheter som individerna *saknar* i sitt dagliga arbete. Utifrån ett arbetsvetenskapligt perspektiv anser vi att arbetsmotivation är ett centralt och intressant område eftersom motivation ofta kopplas till trivsel, lönsamhet och effektivitet i en organisation. Med denna studie vill vi få en större vetskap om vad det är som motiverar medarbetare i sitt dagliga arbete inom servicebranschen och kunna använda detta i våra framtida yrkesroller.

1.1 Syfte och frågeställningar

Vi har för avsikt i denna undersökning att se hur medarbetare inom ett hälso-och skönhetsföretag motiveras i det dagliga arbetet samt om det finns några motiverande omständigheter som medarbetarna saknar. För att ta reda på detta utgår vi ifrån följande frågeställningar:

1. *Hur motiveras medarbetarna i det dagliga arbetet?*
2. *Finns det motiverande omständigheter som medarbetarna saknar i det dagliga arbetet?*

1.2 Arbetsmotivation som begrepp

Enligt Nationalencyklopedin (2015) är motivation en "psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål".

Begreppet arbetsmotivation kan vara komplext att definiera då fenomenet innefattar många olika aspekter och används av både forskare och individer i allmänhet. Bland annat har Pinder (2008:11) valt att använda sig av ett antal starka namn inom motivationsforskningen för att definiera arbetsmotivation som "a set of energetic forces both within as well as beyond an individual's being, to initiate workrelated behavior and to determine its form, direction, intensity and duration". Vidare definierar Eisenhows (Achim et al., 2013:685) motivation i arbetet som "the art of getting people to do what you want them to do because they want to do it". Han menar att arbetsgivare och chefer kan frambringa drivkrafter hos medarbetare och skapa de bästa förutsättningarna för företag genom att känna till medarbetarnas önskemål och intressen.

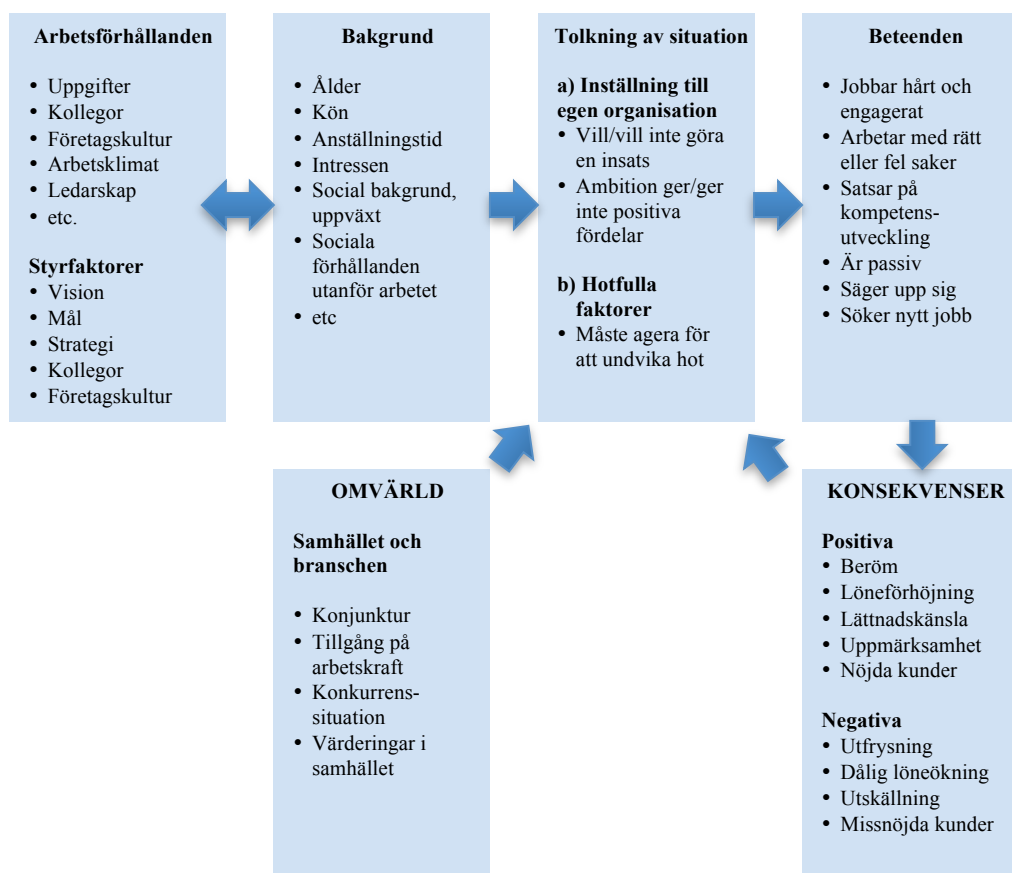
Psykologen Schou (2007:39) menar att motivation är det som ger oss energi och viljan att handla och fortsätta göra något medan arbetsmotivation är den samling tankar, beteenden, engagemang och prestationer som en person har och känner till sitt arbete och företag.

1.2.1 Arbetsmotivation enligt Schou

Schou har många års erfarenhet av att arbeta med medarbetarundersökningar som verktyg för att styra, förändra och utveckla organisationer. Han hävdar att graden av arbetsmotivation

påverkar exempelvis hur stor lojalitet en individ känner till sitt företag eller sin arbetsgrupp, eller hur målinriktat och energifyllt en arbetsuppgift utförs av personen (Schou, 2007:9, 39). Vidare så är det inte tillräckligt att se till hur *nöjda* medarbetare är eller hur bra de trivs i sitt arbete. Det finns inget givet samband mellan nöjda medarbetare och hur effektivt eller lönsamt ett företag är. Istället bör man se till hur *motiverade* individer är, vilket i högre grad är förenat med aktivitet och engagemang (Schou, 2007:18-19).

Arbetsmotivation består enligt Schou (2007:40) av två delar; dels en beteendedel och dels en kognitiv del. När en individ gör en kognitiv tolkning av sin livs- och arbetssituation, och denna är positiv, ökar sannolikheten att denne har större engagemang i sitt arbete och vill ge tillbaks till företaget i form av tid och prestationer. Beteendedelen består av de handlingar som medarbetaren utför, som att arbeta hårt och prestera eller att vara passiv. Det finns flera faktorer som påverkar arbetsmotivationen, både inom och utanför organisationer, och enligt Schou (2007, se Figur 1) skapas arbetsmotivation genom en interaktion mellan medarbetaren och dennes omgivning;



Figur 1: Modell för uppkomst av arbetsmotivation (Schou, 2007:40). Egen illustration.

Inom en organisation finns flera faktorer som kan påverka arbetsmotivationen hos en medarbetare, såsom arbetskamraterna, företagskulturen och ledarskapet. Här har även organisationens styrning betydelse, vars funktion är att dirigera medarbetares prestationer i rätt riktning. Det kan exempelvis handla om en organisations mål och visioner som kan, om de är väl utformade och känns utmanande, verka motivationsdrivande för medarbetarna. Även i organisationers omvärld finns faktorer som kan påverka en individs arbetsmotivation. Råder exempelvis lågkonjunktur med hög arbetslöshet kan det leda till att en medarbetare ”nöjer sig” med sitt nuvarande jobb och sänker sina krav, alternativt att individen vill

kompetensutvecklas för att stå sig bättre i konkurrens med andra (Schou, 2007:40-41). Då arbetsmotivation är ett subjektivt begrepp formas det även av vilken bakgrund en medarbetare har. Här inverkar faktorer som exempelvis personlighet, sociala förhållanden, ålder och kön på hur en individ tolkar sin livssituation. Utmaningen i detta blir att alla människor är olika och motiveras av olika saker, vilket kan bli problematiskt för företag. Det som kan motivera en medarbetare kanske får en helt motsatt effekt på en annan individ. En faktor som kan ha stor effekt på arbetsmotivation är hotfulla eller negativa situationer. Paradoxalt kan hot, såsom risk att förlora jobbet, fungera som positiva faktorer för företag då de kan uppmärksamma ineffektiva arbetssätt och motivera medarbetare till att arbeta på ett effektivt och kreativt sätt (Schou, 2007:41-42).

1.3 Disposition

I avsnitt två presenteras fyra artiklar om tidigare forskning inom arbetsmotivation. Först redogörs för vad som generellt motiverar anställda och hur motiverade medarbetare kan påverka organisationer. Vidare presenteras olika motivationsfaktorer, såsom att göra prosocial skillnad för andra människor och innebörden av relationer mellan arbetskollegor. I teoriansknytningar under avsnitt tre redovisar vi våra teoretiska utgångspunkter hämtade från Herzberg, Mazlow, Hackman, Oldham, Deci och Ryan, samt kritik mot dessa. Vår valda metod som vi använt i vår studie presenterar vi under avsnitt fyra. Där beskrivs vår vetenskapliga ansats, urval, studiens tillförlitlighet, tillvägagångssätt, forskningsetiska principer, vår bearbetning och analys av materialet samt vår förförståelse av ämnet. I avsnitt fem behandlas resultatet av vårt insamlade empiriska material. Resultaten presenteras utefter våra två frågeställningar; hur motiveras medarbetarna i det dagliga arbetet? samt finns det motiverande omständigheter som medarbetarna saknar i det dagliga arbetet? I avsnitt sex för vi en diskussion om vårt resultat och vår metod, samt presenterar vår slutsats. Vi avslutar med att redogöra för intressanta uppslag till framtida forskning inom arbetsmotivation.

2. TIDIGARE FORSKNING

I detta avsnitt redovisas tidigare forskning som vi funnit intressant för studien och som belyser ämnet arbetsmotivation.

2.1 Vad som motiverar medarbetare

Vad som motiverar människor till att arbeta är sällan en fråga som ställs då nästan alla människor gör det varje dag. Studien i artikeln *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys* (Wiley, 1995:266) undersöker och jämför utifrån enkätundersökningar en lista på 10 olika faktorer under en 40 års period om vad det är som motiverar en anställd att arbeta. Sammanställningen från den insamlade enkätdata visar att det som motiverade individer på 1940-talet inte är detsamma som motiverade anställda 1992. Under decennierna som motivationsundersökningarna utfördes förändrades arbetsmarknaden och ekonomin genom globalisering och att nya branscher uppstod, vilket kan förklara de förändrade motivationsfaktorerna (Wiley, 1995:266-269). År 1946 var den främsta motivationsfaktorn för de anställda att få uppskattning för utfört arbete. Fyrtio år senare motiverades de anställda framförallt av att arbetet skulle vara intressant (Wiley, 1995:271). Resultatet som framkom visade anmärkningsvärda förändringar i attityder till arbete, från arbete som ett sätt att överleva till arbete som ett sätt till självutveckling (Goddard, 1989:7, se Wiley, 1995:271). Den näst största motivationsfaktorn 1980 och 1986 var uppskattning för utfört arbete. Anställda motiveras av att få återkoppling och uppskattning för ett väl utfört arbete, men det är också här problemet finns. De flesta arbetsgivare tror att de vet hur man på bästa sätt återkopplar och uppskattar sin personal. Ändå visar forskning att arbetsgivare sällan gör detta för sina anställda, och när de väl gör det, handlar det ofta om negativ kritik (Wiley, 1995:271). Mer än 80 procent av chefer och ledare uttrycker att de ofta visar uppskattning till sina underordnade, medan mindre än 20 procent av de anställda uppger att de får uppskattning från sina chefer. Viktiga principer för att uttrycka uppskattning är att beskriva det önskade beteendet, förklara varför handlingen eller beteendet var hjälpsamt samt att faktiskt uttrycka ett tack (Cherrington, 1992:52-3, se Wiley, 1995:271). En undersökning visade att 27 procent av anställda var benägna att byta till arbetsgivare som var kända att ge beröm och erkännande till sina arbetstagare. Beröm för ett väl utfört arbete är förmodligen det mest kraftfulla, men ändå det minst kostsamma motivationsverktyget (Wiley, 1995:275).

Både 1980 och 1986 rankades intressanta arbetsuppgifter och uppskattning för ett bra utfört arbete högst på listan över motivationsfaktorer, medan bra lön och anställningstrygghet hamnade nära mitten. Undersökningen 1992 visar dock motsatsen och speglar omständigheter som ökad stagnering och anställdas känsla av otrygghet under lågkonjunkturen mitt i den globala konkurrensen där det rådde organisatoriska förändringar och nedskärningar i många verksamheter (Wiley, 1995:272). Många arbetare hamnade i en otrygg och osäker position då de grundläggande behoven dyker upp som de viktigaste faktorerna. Bra lön och anställningstrygghet toppar därför listan över de motivationsfaktorer som framhålls av anställda under 1990-talet (Wiley, 1995:272). Dock är de anställdas önskan om uppskattning av arbete även högt listat. Anställda behöver feedback för sitt arbete så de känner sig uppskattade och sedda för det de gör. Belöningar i form av lön kan leda till större motivation för många anställda, men det betyder inte att det nödvändigtvis behöver vara själva belöningen i sig som avgör hur individer motiveras utan snarare vilken typ av återkoppling som ges i samband med belöningen (Wiersma, 1992:102, se Wiley, 1995:273).

Motivation är ett av de största problemen för organisationer idag (Watson, 1994:4, se Wiley, 1995:276). Vikten av att förstå vad det är som motiverar medarbetare är av stor betydelse då arbetsgivare är beroende av sina anställda för att ha en väl fungerande organisation som

genererar tillväxt. Slutsatser som dras från Wileys enkätstudie är att bra lön, uppskattning för utfört arbete, anställningstrygghet, karriärsutveckling och att ha ett intressant arbete är topp fem faktorer som motiverar anställda att arbeta (Wiley, 1995:276). Sedan 1946 fortsätter bra lön att vara rankad bland de fem främsta faktorerna till vad det är som får individer motiverade i sina arbeten. Alla individer har självklart egna värderingar kring vad som är en bra lön men trots detta är belöningen lön det som hjälper individer att kunna köpa de grundläggande fysiologiska behoven såsom mat och husrum (Thornburg, 1992:58-61, se Wiley, 1995:277).

2.2 Vikten av arbetsmotivation för att öka organisationers resultat

I artikeln *The importance of employee motivation to increase organizational performance* (Achim et al., 2013:685) försöker författarna förstå begreppet motivation och dess generella betydelse, men också den strategiska betydelsen av icke finansiell motivation. Studien genomfördes år 2013 genom en enkät som besvarades av 28 anställda på ett anonymt företag i Rumänien. Frågorna som behandlades omfattade frågor om motivationsfaktorer, kommunikation, samarbete, stödfunktioner, karriärmöjligheter etc. (Achim et al., 2013:687). Resultatet av studien var bland annat att 60 procent av de anställda inte kände till att det fanns något motivationssystem på arbetsplatsen. En fjärdedel upplevde att deras motivationsbehov var tillfredsställt medan nästan hälften var missnöjda. En tredjedel ansåg sig alltid vara motiverade i arbetet och 20 procent av de anställda kände att de ofta var engagerade i arbetet. På frågan om den bästa belöningen som motiverar dem svarade de flesta (72 procent) att lön var den bästa motivationsfaktorn. Över hälften av de anställda var dock inte nöjda med sin lön, medan en fjärdedel ansåg sig vara nöjda. En femtedel menade att de stimuleras av att göra karriär och 8 procent svarade att de motiverades av moraliska belöningar om de åtföljs av pengar. Samarbetet mellan personalen var bra men många ville ha mer information om förändringar som skedde i företaget. Endast hälften av personalen ansåg sitt arbete som uppskattat vilket starkt bör uppmärksammas i företaget. Forskarnas slutsatser av studien är att den bästa motivationsfaktorn för anställda är genom ekonomisk vinning. Karriär och utveckling kommer på delad andra plats (Achim et al., 2013:688-690).

2.3 Arbetsmotivation för att göra prosocial skillnad

Psykologen Grant har i ett flertal studier undersökt hur kontexten på en arbetsplats kan göra skillnad på medarbetares arbetsmotivation och menar att det finns mycket forskning som visar att många individer söker sig till arbeten där de känner att de kan göra en positiv skillnad i andras liv (Grant, 2007:393). Detta kan organisationer använda för att motivera sina anställda, genom att framställa sig som att man arbetar för att göra en förbättring av samhället eller för människor. Det kan exempelvis vara poliser eller lärare som på uppenbara sätt gör skillnad, men även yrken såsom säljare som säljer ett företags produkter, vilka i sin tur gör livet enklare för människor. Den grundläggande anledningen till varför individer egentligen vill arbeta för att göra positiva förbättringar för andra finns det dock enligt Grant (2007:393) förvånansvärt lite forskning om. Enligt honom grundar det sig i hur kontexten på arbetsplatser gör det möjligt att skapa mellanmänniska relationer och sociala nätverk, vilka är betydelsefulla för individers välmående och arbetsmotivation. Även graden av mening som medarbetare tillskriver olika arbetsuppgifter påverkar deras arbetsmotivation genom att man upplever sitt arbete som mer eller mindre meningsfullt. Trots att senare organisationsforskning har visat hur viktigt det är med mellanmänniska relationer menar Grant (2007:394) att det i dagsläget inte tas tillräckligt stor hänsyn till detta i utformandet av nya teorier om arbetsmotivation.

Grant (2007:395) lägger fram en modell som förklarar hur arbetets kontext kan skapa arbetsmotivation hos medarbetare. Den bygger på vilka möjligheter som finns för

mellanmänskliga relationer på arbetsplatser och hur dessa kan vara uppbyggda. Både externa relationer, såsom med kunder, och interna relationer med fokus på samverkan mellan kollegor kan ha stor betydelse för medarbetares arbetsmotivation. För att människor ska vilja arbeta för att skapa positiva förändringar för andra finns tre grundläggande faktorer. Första faktorn är vilken effekt ett arbete har på en mottagare, vilken kan vara en person, kollega eller ett helt samhälle. Desto större effekt en insats kan få, desto mer motiverad blir individen att arbeta för en positiv skillnad. Till exempel kan en brandman ha stor betydelse i människors liv, eftersom arbetsinsatsen kan göra skillnad på liv och död. Nästa faktor handlar om relationen med mottagaren, som hur ofta man träffas eller om det är flera personer som påverkas av ett arbete. Är det flera individer som påverkas eller om man får ett positivt gensvar på ett genomfört arbete så är chansen större att arbetsmotivationen ökar. Träffar man inte mottagaren eller om relationen är dålig finns dock risk för att arbetsmotivationen sjunker. Den sista faktorn är hur varaktig effekten av arbetsinsatsen blir. Om en medarbetares arbetsinsats innebär en positiv och varaktig förändring i någons liv så ökar troligtvis motivationen. Som ett resultat av dessa tre faktorer så blir medarbetare mer eller mindre villiga och motiverade att lägga sin tid och energi på att arbeta för att göra en positiv skillnad i andras liv (Grant, 2007:401-402,405).

2.4 Relationer mellan arbetskollegor

Basford och Offermann (2012:807) förklarar utifrån sin enkätstudie i sin artikel *The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay* hur viktiga relationer mellan medarbetare är i organisationer. Enkätdata samlades in från medarbetarundersökningar från 677 arbetsplatser inom en stor servicesektor i USA (Basford & Offermann, 2012:811). Idag övergår många organisationer från individuella uppgifter mot mer komplexa, kollektiva projekt där ömsesidigt beroende mellan medarbetare är av stor vikt. Projektgrupper, arbetsgrupper och lagarbete har blivit alltmer gemensamma drag i organisationer idag och goda arbetsrelationer är grundläggande för organisatorisk effektivitet och framgång (Basford & Offermann, 2012:807).

Arbetsrelationer är en integrerad del av det vardagliga arbetslivet för de flesta individer. Psykologisk forskning har visat att relationerna till arbetskamrater har betydelse för såväl individers beteenden som för personliga prestationer. Vilka effekter arbetsrelationer kan få har dock till stor del förbisetts i organisationsforskning, som istället har fokuserat på den hierarkiska relationen mellan chefer och underordnade (Basford & Offermann, 2012:807-808). Trots bristande forskning har studier visat att goda arbetsrelationer påverkar medarbetares motivation att stanna på företag och brist på tillit mellan arbetskollegor har ett samband med att medarbetare säger upp sig. När relationer mellan kollegor är positiva är individer mer benägna att känna motivation och engagemang till en hel organisation. Negativa relationer kan medföra obehagliga interaktioner och få anställda att känna en nedgång i motivation, vilket kan leda till sämre arbetstillfredsställelse och brist på organisatoriskt engagemang (Fernet et al., 2010, se Basford & Offermann, 2012:809).

Relationer mellan medarbetare skiljer sig markant på flera olika punkter jämfört med relationen mellan arbetsledare och underordnade. Medarbetare har till exempel mer frekventa interaktioner med sina kollegor än med sina chefer (Chiaburu, 2010; Chiaburu & Harrison, 2008 se Basford & Offermann, 2012:807-808). Medarbetarnas relationer kan påverka deras uppfattningar om arbetet och göra att en dag på arbetet blir trevlig eller mer eller mindre obehaglig. Forskare hävdar att medarbetare sannolikt utövar en betydande inverkan på sina arbetskamrater och arbetsmiljöer, där inflytandet kan vara positivt eller negativt (Chiaburu & Harrison, 2008; Eder & Eisenberger, 2008, se Basford & Offermann, 2012:808). Medarbetare kan kraftigt påverka organisationsklimatet, produktiviteten och trivseln men likaväl kan organisationsklimatet påverka arbetsrelationerna (Basford & Offermann, 2012:809).

3. TEORIANKNYTNING

Under denna rubrik redogör vi för de teorier som har haft stor betydelse inom området arbetsmotivation.

3.1 Herzbergs tvåfaktorteori

Herzberg var en amerikansk forskare som på 1960-talet forskade om trivsel på arbetsplatsen och lade genom studien grunden till ett av de mest inflytelserika bidragen till det moderna tänkandet kring motivation. Hans målsättning var att ta reda på orsaken till arbetstillfredsställelse och missnöje på arbetsplatser. Det generella antagandet när studien genomfördes var att om man ändrade på förhållanden som gjorde medarbetarna missnöjda, genom exempelvis höja lönen, skulle trivseln och motivationen öka för medarbetarna vilket i sin tur skulle generera högre prestationer på arbetet. Följden av studien visade att lönehöjningen bidrog till att medarbetarna inte längre vantrivdes på arbetsplatsen. Dock bidrog det inte till att de blev nöjda och motiverade med ökad prestation som följd. Utifrån resultaten av studien utvecklade Herzberg den så kallade *tvåfaktorteorin*. Han fann två orsaksfaktorer som han kallade motivationsfaktorer respektive hygienfaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2014:242, se Figur 2).

Motivationsfaktorer

- Prestation
- Erkännande
- Arbetsuppgift
- Ansvar
- Utvecklings-
möjligheter

*Om dessa faktorer finns
skapas det trivsel, men inte
vantrivsel om de saknas.*

Hygienfaktorer

- Personalpolitik
- Arbetsledningens
skicklighet
- Arbetsvillkor
- Lön
- Fysisk miljö

*Om dessa faktorer saknas
skapas det vantrivsel, men
inte trivsel om de finns.*

Figur 2: Herzbergs tvåfaktorteori (Granberg, 2011:752). Egen illustration.

Arbetsuppgifternas utformning visade sig i studien vara starkt relaterad till tillfredsställelse och motivation medan vantrivsel i arbetet däremot berodde på faktorer som arbetsmiljö och hur medarbetarna behandlades. Herzberg kallade förhållandena som är kopplade till arbetstillfredsställelse för *motivationsfaktorer*, då dessa är de inre faktorerna som motiverar medarbetarna i ett företag att prestera bättre. Exempel på dessa faktorer kan vara utveckling på arbetsplatsen, intressanta arbetsuppgifter och att medarbetaren känner eget ansvar över sina arbetsuppgifter. Herzberg (1993:113-115) ansåg att arbetsmotivation inte nödvändigtvis innebar motiv till att arbeta, utan handlar om faktorer som får en arbetare att känna arbetsglädje och utifrån det vill prestera bra. De faktorer som Herzberg ansåg hänga samman med vantrivsel på arbetet benämnde han *hygienfaktorer*, det vill säga de yttre faktorerna som handlade om arbetsmiljön. Hygienfaktorer utgör grunden för att motivation överhuvudtaget ska kunna uppstå. Dessa faktorer kan exempelvis innefatta lön, anställningstrygghet, personalpolitik och ledarskap.

Motivationsfaktorerna kan skapa trivsel på en arbetsplats i den mån de finns, men de behöver inte nödvändigtvis skapa vantrivsel om de inte existerar. Hygienfaktorerna däremot kan skapa vantrivsel om de inte finns men inte trivsel om de existerar. Goda arbetsförhållanden till exempel, skapar inte trivsel på en arbetsplats, men sämre arbetsförhållanden skapar däremot

vantrivsel. Ett annat exempel är att utvecklande och intressanta arbetsuppgifter gör medarbetare nöjda, men trots att det motsatta leder till missnöje så innebär det inte att de anställda känner vantrivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2014:242). Herzbergs teori skiljer därmed på faktorer som skapar trivsel och motiverar medarbetarna (motivationsfaktorer), och faktorer som skapar missnöje och vantrivsel (hygienfaktorer). Medarbetare blir inte automatiskt nöjda och motiverade bara för att företaget åtgärdar förhållanden som skapar vantrivsel, snarare är det förändringar i arbetsuppgifterna som kan bidra till trivsel och motivation hos medarbetarna eftersom individen motiveras av inre faktorer, som till exempel mer ansvar, personlig utveckling, feedback och avancemang (Jacobsen & Thorsvik, 2014:243).

3.1.1 Kritik mot Herzberg

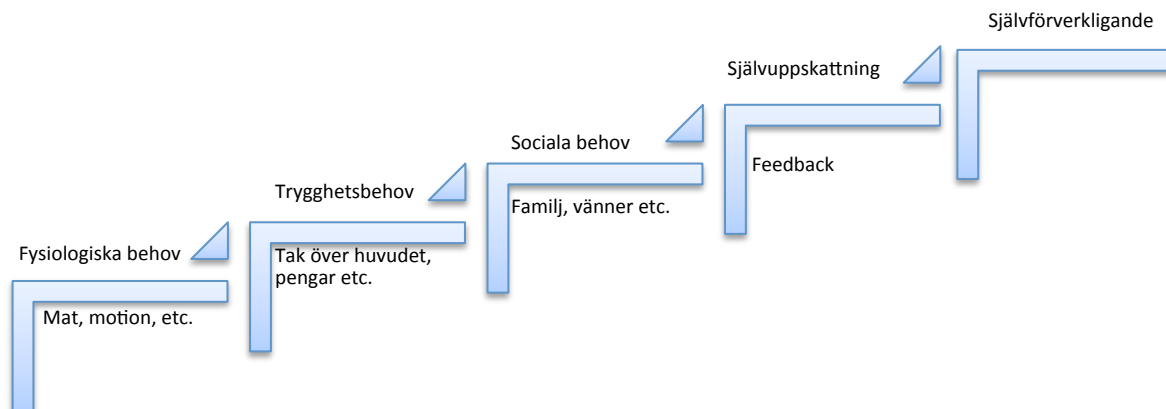
Herzbergs teori har utsatts för en del kritik. Flera forskare har ställt sig kritiska till bland annat hans metod och urvalet i hans undersökning. De som ingick i studien var kvalificerade tjänstemän såsom ingenjörer och ekonomer, och många hävdar att resultaten inte är representativa för till exempel arbetare i massproduktion. Dessutom har arbetsförhållandena ändrats sedan 55 år, bland annat beroende på att den företagsdemokratiska utvecklingen ständigt utvecklas (Granberg, 2011:753). Ett flertal kritiker påpekar också att Herzberg bad respondenterna uttala sig om upplevelser där de känt sig mycket nöjda eller missnöjda i arbetet. Människor har en tendens att lägga skulden på andra när de inte når ett bra resultat, samtidigt som de tar åt sig äran för ett bra resultat genom att framhäva sin egen insats. Herzbergs kartläggning av motivations- och hygienfaktorer kan mycket väl spegla en sådan tendens, och vantrivsel och tillfredsställelse är inte nödvändigtvis relaterade till skilda förhållanden på det sätt som Herzbergs tvåfaktorteori visar (Jacobsen & Thorsvik, 2014:243-244).

Det som framförallt har varit omdiskuterat är hypotesen att lön inte är någon morot till motivation och ökad prestation. Somliga forskare menar att Herzberg här endast gör en materiell tolkning av pengar och inte tar hänsyn till det symboliska värdet det kan ha för individen. Pengar är den återkoppling som en individ får för sitt arbete och att endast se ekonomiska belöningar som något som kan täcka ens grundbehov är att bortse från dess starka symboliska värde (Jacobsen & Thorsvik, 2014:244).

3.2 Maslows behovshierarki

I mitten av 1950-talet utvecklade Maslow sin teori kring behovshierarkin (även kallad behovstrappan). Teorin omfattar i första hand en allmän motivationsteori där människor styrs av sina behov och när ett behov är tillfredsställt ersätts det av ett nytt behov. Efter att ha uppnått en nivå så strävar man efter att uppnå nästa och så vidare (Granberg, 2011:294).

Som Figur 3 visar innebär den lägsta nivån i behovshierarkin att de *fysiska behoven* såsom mat, törst, sömn, värme, motion och så vidare är tillgodosedda. Finns det ingen mat på bordet till exempel så är intresset för andra behov mycket litet. När de fysiska behoven är någorlunda tillfredsställda börjar nästa nivå att dominera med *behov av skydd och trygghet* såsom att ha en bostad och pengar. Nivå nummer tre ger sig till känna när nivå ett och två är tillfredsställda. Då börjar de *sociala behoven* utmärka sig. Individen vill känna sig hemma någonstans och längtar efter tillhörighet i sociala grupper, behov av vänner och familj och så vidare. Vidare följs steg fyra av behovet av *självuppskattning* som innefattar bland annat självförtroende, självrespekt, kompetens och kunnande. Behovet av att få ta ansvar och att få respekt och erkännande finns även med i detta steg. När alla behovssteg är tillfredsställda ger sig det översta steget i trappan till känna. Här vill man förverkliga sig själv och ständigt utvecklas (Jacobsen & Thorsvik, 2014:233).



Figur 3: Maslows behovshierarki (Granberg, 2011:294). Egen illustration.

De lägre behoven försvinner dock inte efter att de har tillgodosetts. De upplevs inte längre av individen som påträngande utan finns kvar hela tiden. Så länge basbehoven är tillfredsställda gör de inget väsen av sig (Granberg, 2011:294). De olika behovens innebörd kan således variera för olika människor. Även graden av behovstillfredsställelse som krävs för att nästa behovsnivå ska bli aktuell skiljer sig åt. Ett behov behöver inte vara tillfredsställt till hundra procent innan behoven i nästa trappsteg gör sig påminda. Inte heller behöver det vara så att nästa behov ger sig till känna när ett mer grundläggande behov har tillfredsställts. Maslow antog att de flesta individer är till viss del tillfredsställda samtidigt som de är till viss del otillfredsställda gällande alla behoven, men att individens nivå av tillfredsställelse ökar när vi kliver längre och längre upp i behovshierarkin (Jacobsen & Thorsvik, 2014:233).

Maslows teori utgår från två mycket viktiga insikter när det gäller utformningen av produktiva belöningssystem som motiverar medarbetare;

1. Individer motiveras av att handla när de inser att de sannolikt kan tillfredsställa sina behov. Alla individer har olika behov som kan variera över tid, vilket betyder att alla medarbetare i en organisation motiveras av olika saker och har skilda behov att tillfredsställa. Vissa kan till exempel motiveras av lön och andra av social sammanhållning eller av positiv feedback från chefer, kollegor eller kunder.
2. Maslows behovshierarki kan ses som en successiv övergång från yttre belöningar på de lägre behovsnivåerna till inre belöningar på de högre nivåerna. De yttre belöningarna är knutna till att man får exempelvis lön, status, bättre arbetstrygghet eller liknande. De inre belöningarna förknippas med att man känner att man gjort något bra, att man utvecklas som människa och lär sig nya färdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2014:234-235).

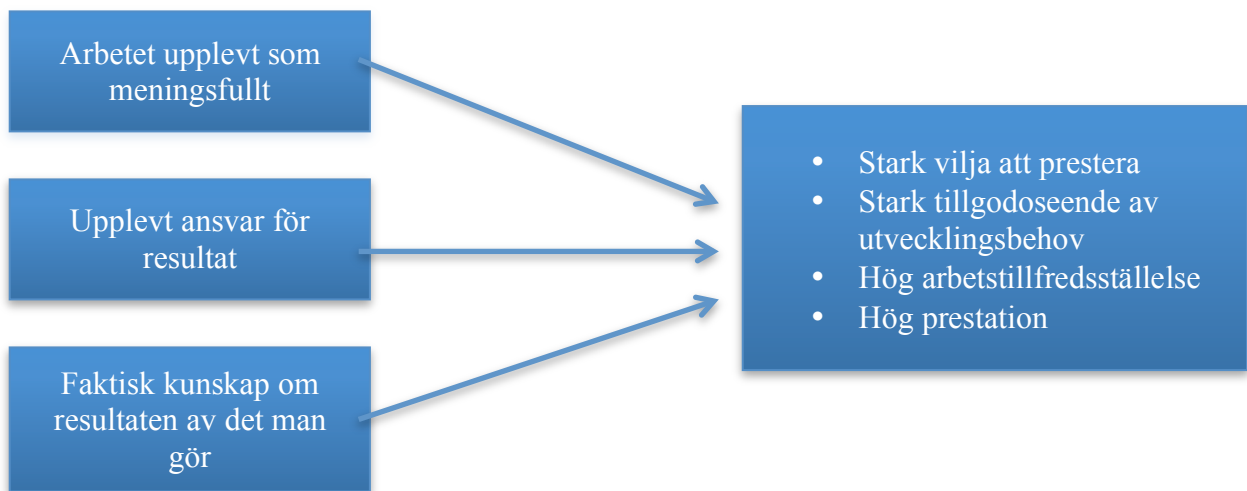
3.2.1 Kritik mot Maslow

Maslows behovshierarki har genom åren blivit kritiserad och inte fått så stort stöd i vetenskapliga sammanhang. Teorin är inte skapad efter arbetslivet utan efter Maslows erfarenheter i klinisk psykologi. Behovshierarkin har särskilt kritiserats för att kategorierna i hierarkin är så ospecifikt formulerade, vilket gör det svårt att veta vad de olika stegen innehåller och om de fem behovstyperna verkligen är hierarkiskt ordnade. Andra menar dock att det går att urskilja skillnader mellan de högre och lägre behoven. Behoven på de lägre

nivåerna upphör att vara motiverande när de uppfyllts, medan behoven på de högre nivåerna kan öka motivationen hos individerna (Jacobsen & Thorsvik, 2014:234).

3.3 Hackman och Oldhams motivationsteori

Hackman och Oldham (1980) har utvecklat en betydande teori om hur arbeten bör utformas för att underlätta för individer att använda sina färdigheter så effektivt som möjligt. Den innefattar tre psykologiska tillstånd;



Figur 4: Hackman och Oldhams motivationsmodell (Jacobsen & Thorsvik, 2014:245). Egen illustration.

Figur 4 visar de tre psykologiska tillstånd som måste föreligga hos medarbetare för att främja motivation i arbetet. Det första tillståndet är att medarbetaren upplever att arbetsuppgifterna känns *meningsfulla*. Det andra är att medarbetaren upplever att den har *personligt ansvar* för resultatet av arbetet och det tredje tillståndet innebär att medarbetaren har *kunskaper* som gör det möjligt för individen att avgöra ifall det faktiska resultatet av arbetet är bra eller dåligt (Jacobsen & Thorsvik, 2014:245). Om dessa tre psykologiska tillstånd är uppfyllda kommer det att leda till högre arbetsmotivation, högre prestation och hög trivsel enligt Hackman och Oldham (1980). Deras teori omfattar även en rad riktlinjer som kan förstärka motivationspotentialen i arbetsuppgifterna. Totalt sett finns det fem olika åtgärder vilka klassificeras som ”organisationsstruktur”;

1. Att kombinera arbetsuppgifterna på ett meningsfullt sätt så att det ger variation i arbetet.
2. Upprätta arbetsgrupper där individer får känna ansvar för arbetsuppgifterna.
3. Upprätta goda kundrelationer.
4. Ge ansvar och uppgifter vidare för att främja självständighet.
5. Skapa metoder för god återkoppling så att medarbetaren är medveten om ifall denne gör ett bra arbete eller inte.

Hackman och Oldhams motivationsteori har testats i flera olika organisationer runt om i världen och det finns ett stort stöd till grundidén om att arbetsutformningens egenskaper kan generera en högre grad av motivation i arbetet (Jacobsen & Thorsvik, 2014:246-247).

3.3.1 Kritik mot Hackman och Oldham

Kritik som har riktats mot Hackman och Oldhams motivationsmodell är bland annat att det kan vara svårt att skilja de fem åtgärderna åt då det finns så många olika typer av arbeten. Studier bekräftar att ett varierat arbete tillsammans med god återkoppling får medarbetare att känna en starkare tillhörighet till organisationen än de som arbetar med ett monotont arbete. Medarbetare som arbetar med meningsfulla arbetsuppgifter har dessutom mindre frånvaro och lägre personalomsättning än de som har rutinarbeten. Sambanden som framkommit ur studierna är dock svaga och inte helt entydiga (Jacobsen & Thorsvik, 2014:247).

3.4 Deci och Ryans Self Determination Theory

Self Determination Theory (SDT) är en teori om motivation som Deci och Ryan (2000) utvecklade i början av 1980-talet på University of Rochester. Den är utformad efter ett stort antal tester och fältstudier inom olika områden och har förfinats av forskare från många länder. SDT anses i forskarvärlden ha stark empirisk grund (Deci & Ryan, 2000:68).

En grundtanke i SDT är att individer inte enbart motiveras av yttre faktorer och belöningar utan att motivation även kan komma inifrån. Enligt Deci och Ryan (2000:68) kan människor antingen vara engagerade och proaktiva eller passiva och alienerade. Hur detta utvecklas beror på hur den sociala kontexten ser ut där en individ är verksam. För att uppnå inre motivation måste tre naturligt medfödda behov vara tillfredsställda hos en människa. Det första handlar om *kompetens*, vilket uppnås genom att lyckas med en uppgift eller få ökade kunskaper inom ett område. För att tillgodose nästa behov, *samhörighet*, behöver en individ uppleva lojalitet och gemenskap med andra människor eller med en organisation. Det sista behovet, *autonomi*, uppnås genom att en individ får utrymme att handla självständigt och känna kontroll över sina egna val. Skulle dessa behov inte vara uppfyllda minskar motivationen och även det allmänna välbefinnandet hos individen (Deci & Ryan, 2000:68).

De flesta människor är naturligt nyfikna och motiverade att utveckla sig själva, vilket Deci och Ryan (2000:68,70) anser vara mer av ett normativt än sällsynt beteende hos den mänskliga rasen. Från nyfödd så är människan aktiv, lekfull och frågvis även i avsaknad av specifika belöningar. Enligt SDT bör organisationer därmed arbeta för att stödja människors naturliga och inneboende tendenser att arbeta på effektiva sätt. Deci och Ryan (2000:70) uttrycker det som att "intrinsic motivation, being inherent, will be catalyzed when individuals are in conditions that conduce toward its expression. In other words, it will flourish if circumstances permit". Inre motivation kan alltså blomstra om omständigheterna tillåter. Så trots att människan har medfödda motiverande anlag så är orsakerna till att individer är antingen aktiva eller passiva, kreativa eller apatiska, beroende av mer än biologiska förutsättningar. Sociala kontexter frambringar skillnader i motivation och personlig tillväxt, vilket resulterar i att individer blir mer eller mindre självgående och engagerade i sitt arbete (Deci & Ryan, 2000:70).

Enligt Fernet (2012, se Deci & Ryan) görs en viktig distinktion i SDT mellan två olika typer av motivation; *autonom* och *kontrollerad*, vilka båda kan ha stor betydelse för individers välbefinnande och psykiska hälsa. Den autonoma motivationen innebär att anställda agerar efter fri vilja och engagerar sig i sina arbeten för att de känner att det genererar en tillfredsställelse och/eller för att de tycker att deras arbete tillför ett visst värde. Studier har visat att den autonoma motivationen har ett positivt samband med psykiskt välbefinnande, arbetstillfredsställelse och engagemang i arbetet. Medarbetare med hög grad av autonom motivation har även bättre förutsättningar för att klara av hög arbetsbelastning utan att påverkas psykiskt. Även sociala relationer på arbetsplatsen har visat sig ha betydelse.

Medarbetare med låg autonom motivation har generellt ett större behov av goda arbetsrelationer än de med hög autonom motivation. Den kontrollerade motivationen handlar mer om beteenden som frambringas genom att den anställde pressas av krav, hot eller belöningar från en extern agent och verkar genom att antingen inge en känsla av ökat självförtroende eller av ångest och skuld. Den kontrollerande motivationen har samband med negativa konsekvenser såsom utbrändhet och hög personalomsättning (Deci & Ryan 2000, se Fernet, 2012:72-73).

I SDT hävdas att sociala händelser, såsom feedback och kommunikation kan öka individers motivation att arbeta. Även stimulerande utmaningar och möjlighet till självbestämmande i arbetet är faktorer som kan främja och utveckla inre motivation då detta ger människor en känsla av självständighet. I motsats så kan hot, deadlines, materiella belöningar, utvärderingar och mål minska inre motivation då det kopplas till en extern känsla av kausalitet och kontrollerar individers beteenden. Enda kontexten där materiella belöningar kan fungera som en motivationsfaktor för en medarbetare är då den kan skapa intresse för en till synes ointressant uppgift. I längden kan då individen utveckla ett eget intresse för uppgiften och motiveras av detta (Deci & Ryan, 2000:70).

3.4.1 Kritik mot Deci och Ryan

Deci och Ryan fick i samband med sin publicering av SDT relativt mycket kritik på grund av sin syn på de tre grundläggande behoven. Andra motivationsteoretiker ansåg de vara för generella och att teorin utelämnade vissa behov som varit av betydande för tidigare forskare inom området såsom behoven av självkänsla, meningsfullhet och säkerhet. Deci och Ryan (2000) menar dock att meningen med generella behov är att behoven inte ska bli för precisa eftersom de då inte blir användningsbara och oförståeligt som de anser vara ett problem med vissa tidigare behovsteorier (Pyszczynski et al., 2000:304-305; Andersen et al., 2000:265).

4. METOD

I detta avsnitt går vi igenom vilken metod vi använt oss av och hur vi genomfört och sammanställt studien. Vi presenterar studiens urval, material, tillförlitlighet, vårt tillvägagångssätt, de forskningsetiska principerna, vår bearbetning av data samt vår förståelse kring ämnet.

4.1 Val av metod

Vi ansåg att en kvalitativ ansats passade bra då studiens syfte var att undersöka hur medarbetarna på ett hälso- och skönhetsföretag motiveras i det dagliga arbetet samt om det finns motiverande omständigheter som medarbetarna saknar. Den kvalitativa forskningen fokuserar på tolkning av hur individer tolkar och uppfattar sin sociala verklighet (Bryman, 2011:340-341). Vi ville få en djupare förståelse för våra respondenters erfarenheter kring ämnet genom att ha personliga möten där vi som intervjupersoner hade möjlighet att problematisera och ställa relevanta följdfrågor. Den kvalitativa forskningsintervjun ger enligt Kvale och Brinkmann (2014:41) en möjlighet att förstå världen genom respondentens subjektiva livsvärld, vilket har varit vårt mål med studien.

För att bedriva vår studie har vi utgått från ett fenomenologiskt perspektiv, då vi önskade att ta del av respondenternas tankar och erfarenheter om ämnet och på så sätt försöka förstå deras subjektiva livsvärld (Justesen & Mik-Meyer, 2011:54).

Enligt Bryman (2011:415,424) är den semistrukturerade intervjun att föredra när det är tankar och åsikter som ska undersökas. Vi valde att använda oss av denna intervjuform då vi i förväg ville utforma en intervjuguide som är relativt styrd och lämnar utrymme för respondenternas egna reflektioner och berättelser (May, 2001:150). Intervjuguiden (Bilaga 1) arbetades fram genom våra frågeställningar. På detta sätt blev det lättare för oss som intervjuade att föra ett smidigt samtal utifrån respondenternas svar och hålla oss till vårt syfte (Bryman, 2011:415). När intervjuerna inte var alltför styrda utifrån intervjuguiden lämnade det större utrymme för oss intervjuare att samla in ett rikare material från respondenterna på ett utmanande sätt. Genom valet av semistrukturerade intervjuer anser vi att det empiriska materialet blev omfattande samt att det framkom synpunkter och aspekter som vi inte väntat oss då utrymme gavs att ställa relevanta följdfrågor utan att följa vår intervjuguide till punkt och pricka. Metoden möjliggjorde även en tolkning som inte bara innefattade det som sades i intervjuerna utan även yttre faktorer såsom kroppsspråk och tonläge noterades (Justesen & Mik-Meyer, 2011:46-47).

Vår studie har utgångspunkt i en induktiv ansats, där det empiriska materialet är utgångspunkten för våra analyser. Vi valde att inte använda oss av den deduktiva ansatsen då vi inte ville vara styrda av någon teori under intervjuernas gång (Bryman, 2011:27-29).

4.2 Urval

Vi har utgått från ett målinriktat urval då vi valde att studera arbetsmotivation hos medarbetare på ett hälso- och skönhetsföretag. Företaget har olika avdelningar med anställda i olika befattningar, såsom frisörer, personliga tränare samt hud- och massageterapeuter. Ett målinriktat urval baseras enligt Bryman (2008:434) på att forskaren själv väljer ut individer som anses inneha kunskap inom det undersökta området och som kan ge en djupare förståelse kring ämnet. Vi valde strategiskt ut en till tre respondenter från varje avdelning för att få en bredare bild av erfarenheter kring arbetsmotivation på företaget. Antalet respondenter blev totalt sju stycken. Vi hade som kriterier att vårt urval skulle varit anställda på företaget i minst

ett år samt att de skulle ha en arbetsgrad på minst 50 procent. Denna studie hade inte för avsikt att jämföra resultat beroende på ålder, kön eller etnicitet så dessa aspekter har vi ej tagit i beaktande. Vi är medvetna om att vi bara undersökte ett fåtal individer, vilket innebär att studien och det resultat vi uppnådde inte kan generaliseras i för stor utsträckning (Becker, 2008:81).

4.3 Material

Vi valde att utgå från en kvalitativ metod i form av en semistrukturerad intervjuguide utifrån vårt syfte och våra frågeställningar. Strukturen på intervjuguiden utformades genom att inleda intervjuerna med enklare bakgrundsfrågor, såsom anställningstid och arbetsuppgifter för att skapa en bekväm miljö där respondenterna kunde känna sig trygga och avslappnade (Justesen & Mik-Meyer, 2011:46-47). Intervjuguiden fortsatte med att vi använde oss av frågor som var kopplade till våra frågeställningar. Flertalet av våra frågor är beskrivande, där vi bad respondenterna att beskriva sina upplevelser kring arbetet och vad som motiverar dem. Vi bad respondenterna även att exemplifiera olika situationer där de känt sig extra engagerade i arbetet etc. Frågorna i intervjuguiden är utformade med öppna frågor vilket syftar till att så långt det går undvika ja och nej svar. I största mån har vi även försökt att undvika ledande frågor, för att ge respondenterna utrymme till att själva formulera sina svar (May, 2001:157). Vår semistrukturerade intervjuform hjälpte oss att fokusera på studiens syfte, samtidigt som respondenterna fick stort utrymme att berätta fritt från sina åsikter och erfarenheter. Respondenterna kunde även fördjupa och utveckla sina svar vilket gav oss möjligheten att ställa följdfrågor på de sidospår som intervjuerna kunde ta.

4.4 Validitet och reliabilitet

Då vi ville försäkra oss om den interna validiteten i vår intervjuguide testade vi intervjuguiden genom en pilotintervju på en utomstående som inte kände till syftet med undersökningen utan endast vårt ämne. Genom pilotintervjun ville vi ta reda på ifall våra intervjufrågor besvarade våra frågeställningar på ett tillfredsställande sätt. På grund av att vår studie är en fallstudie gjord med ett begränsat antal respondenter är den externa validiteten däremot lite mer osäker (Bryman, 2011:352).

För att förstå vad det är vi vill få fram och se den röda tråden med studien har vi arbetat tillsammans med att formulera och omformulera vårt syfte, frågeställningar och intervjuguide. Vår förförståelse om ämnet uttrycktes innan studiens start, där en samstämmighet rådde, vilket vi bedömer har stärkt den interna reliabiliteten (Bryman, 2011:352). För att ytterligare säkerställa reliabiliteten transkriberades samtliga intervjuer med stor noggrannhet där vi från början hade kommit överens om att återge allt som sades utan att blanda in egna tolkningar. Vi genomförde analysen och kodningen av transkriberingen tillsammans för att ytterligare stärka reliabiliteten av våra analyser (Kvale & Brinkmann, 2014:295-296).

Då det är en kvalitativ studie är det svårt att upprepa resultaten vilket innefattar den externa reliabiliteten. Reliabilitetskravet kan därav vara svårt att uppfylla när det handlar om en social miljö som ständigt är i förändring. Beroende på olika situationer och omständigheter kan motivationen i arbetet variera. Det är subjektivt och något som är olika för olika individer, vilket gör det svårt att helt uppfylla kravet på extern reliabilitet (Bryman, 2011:352).

4.5 Tillvägångssätt

När vi hade valt ämne och metod för vår undersökning började vi att diskutera sinsemellan vad vi ville fördjupa oss i och hur vi skulle angripa vårt område. Vi kom fram till att använda oss av vårt valda företag på grund av att en av oss tidigare hade arbetat där, vilket skulle

underlätta att få tillgång till respondenter. Vi tog kontakt med tio utvalda individer utifrån våra urvalskrav och kontaktade dem via deras arbetsmail där vi presenterade oss och syftet med studien. Vi informerade om att deltagandet var frivilligt och att det skedde på ej betald arbetstid. Responsen var positiv och sju av tio tillfrågade ville medverka i studien. De som avböjde hade annat att stå i eller var bortresta under tiden som intervjuerna skulle genomföras.

Innan vi genomförde våra intervjuer valde vi att testa vår intervjuguide genom att genomföra en pilotintervju för att se ifall frågorna var lättbegripliga, sammanhängande och ifall det fanns några brister eller upprepningar (Justesen & Mik-Meyer, 2011:50). Under pilotintervjun medverkade båda författarna för att på så sätt kunna utveckla intervjuguiden tillsammans om brister skulle avslöjas under intervjun. Vi utförde pilotintervjun med en utomstående person som inte var insatt i vårt syfte, men som kände till ämnet för uppsatsen. När pilotintervjun var genomförd gjorde vi ett par justeringar och förbättringar i vår intervjuguide för att bättre matcha syftet med undersökningen.

Vi genomförde intervjuerna genom personliga möten då vi ville ta del av de enskilda respondenternas upplevelser och tankar. Båda författarna har tidigare erfarenhet av att genomföra intervjuer och intervjuerna gjordes därför med en intervjuare per intervjutillfälle. Intervjuerna genomfördes i företagets egna lokaler där vi enkelt fick tillgång till respondenterna på deras luncher så vi inte behövde störa dem på deras privata tid efter arbetet. Faktumet att vi utförde intervjuerna i för respondenterna kända lokaler samt att vi som intervjuare har liknande arbetslivserfarenhet inom serviceyrken, tror vi bidrog till en mer avslappnad stämning där de kunde känna sig trygga under intervjun. Inom fenomenologin är det viktigt att skapa en fördomsfri miljö där respondenten kan känna sig trygg och vågar uttrycka sig fritt, vilket var en aspekt som vi hade i åtanke när vi genomförde intervjuerna (Justesen & Mik-Meyer, 2011:55).

Innan vi började intervju respondenterna tackade vi för deras deltagande, informerade igen om vilka vi var, vårt syfte med studien samt de etiska aspekterna. Det inledande samtalet skapade förtroende och trygghet mellan oss intervjuare och respondenterna vilket är viktigt i en semistrukturerad intervju där intervjun ska ske så naturligt som möjligt (Aspers, 2011:134-135). Därefter följde intervjun enligt vår intervjuguide (Bilaga 1), med en del avvikelser och mycket utrymme för följdfrågor.

För att säkerställa att vi inte skulle missa några viktiga detaljer och för att kunna gå tillbaks i efterhand så spelades samtliga intervjuer in på våra smartphones, efter godkännande av varje respondent. Detta gjorde det även möjligt för den andra personen i studien att bli införstådd i vad som framkommit i alla intervjuer, även om denne inte varit närvarande vid varje intervjutillfälle. Vi valde att inte föra anteckningar under intervjuernas gång för att kunna fokusera på det respondenterna berättade och inte tappa fokus och missa betydelsefull information (Justesen & Mik-Meyer, 2011:168). Intervjuernas längd varierade mellan 30 och 40 minuter. Samtliga intervjuer genomfördes inom loppet av två dagar. Direkt efter genomförd intervju skickades ljudfilen över till den andra personen i studien för transkribering.

4.6 Bearbetning och analys av material

Efter varje genomförd intervju transkriberades inspelningen ordagrant för att underlätta läsning, kodning och analys av det insamlade materialet (Aspers, 2011:155-156). Vi var noga med att återge stämningen under intervjun i transkriberingen, där vi antecknade uttryck såsom skratt, pauser och suckar. Då transkriberingarna var klara läste vi igenom samtliga intervjuer

ett antal gånger tills vi fick en bra överblick av vad varje respondent hade sagt. Vi diskuterade tillsammans fram och tillbaka ifall vi hade fått svar på vårt syfte, vilket vi i stora drag tyckte att vi hade. Dock ansåg vi att det intressanta och givande i det empiriska materialet var *hur* medarbetarna blev motiverade, samt vilka motiverande omständigheter som medarbetarna *saknade* i sitt dagliga arbete. I samråd med vår handledare beslutade vi oss för att omformulera delar av vårt syfte och frågeställningar. När vi kände oss väl insatta i vårt empiriska material började vi att koda materialet.

I vår kodning valde vi att använda oss av marginalmetoden, vilket innebär att man använder sig av papper och pennor i olika färger för att markera koder som man funnit i sitt utskrivna empiriska material. Förutsättningen för att använda sig av marginalmetoden är att skriva ut materialet och att ha ett kodschema där en viss färg eller mönster representerar en kod (Aspers, 2011:184). För att göra kodningen överskådlig valde vi att sätta koderna utmed kanten av pappret. Vi startade med att identifiera meningsbärande enheter och markerade dessa med en viss färg eller mönster. Sedan slog vi ihop dessa till olika teman och skapade även underteman där vi ansåg att det var nödvändigt. För att få en överskådlig bild över vilka teman som tillhörde respektive frågeställning skapade vi även färgkoder till dessa. När all kodning var utförd gick vi igenom vårt empiriska material igen och jämförde med kodschemat och i vissa fall hittade vi nya aspekter som vi då skapade nya koder till (Aspers, 2011:184-186). Vi genomförde kodningen tillsammans för att på så sätt försäkra oss om att vi inte skulle missa något. Kodningen underlättade för oss när vi analyserade materialet och gav oss en bra överblick över empirin.

4.7 Etiska överväganden

Vi har i vår studie tagit hänsyn till de fyra forskningsetiska principerna som innefattar informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002:6).

4.7.1 Informationskravet

Informationskravet avser att ge information till respondenterna om undersökningens syfte och vilka villkor som gäller för undersökningen. Vi har förhållit oss till detta informationskrav genom att vi på förhand informerade våra respondenter om vilka vi var och varför vi ville komma i kontakt med dem. Vi informerade dem om att vi skriver en C-uppsats på Högskolan i Borås och att materialet utifrån intervjuerna kommer att användas till skolans förfogande samt att även studien kommer publiceras på nätet. Vi beskrev vårt syfte med studien samt en kortare beskrivning om undersökningens tillvägagångssätt innan intervjuerna startade och informerade om att deras medverkan var helt frivillig och att de fick avbryta när de ville. De fick även information om att de var anonyma samt att företaget som de arbetar på inte hade något med undersökningen att göra utan att vi strävade efter att studera arbetsmotivation i servicebranschen (Vetenskapsrådet, 2002:7-8).

4.7.2 Samtyckeskravet

Samtyckeskravet syftar till att de som deltar i undersökningen själva har rätt att bestämma över sin medverkan i studien. Respondenterna ska själva ha möjlighet att besluta på vilka villkor och hur länge de vill delta. De ska kunna avbryta samarbetet utan att utsättas påtryckningar av negativ karaktär (Vetenskapsrådet, 2002:9-10). Vi gav respondenterna möjlighet att både innan, under och efter intervjuernas gång avbryta sitt deltagande i vår studie utan att det skulle medföra några konsekvenser. Enligt samtyckeskravet bör det inte heller finnas någon form av beroendeförhållande mellan den som intervjuar och den som deltar i studien, vilket vi anser att det inte fanns mellan oss som intervjuare och

respondenterna (Vetenskapsrådet, 2002:10).

4.7.3 Konfidentialitetskravet

De uppgifter som framkommer i undersökningen av de berörda respondenterna ska ges största möjliga konfidentialitet. Deras personliga uppgifter ska tas om hand och förvaras på ett sådant sätt att obehöriga ej kan få tag på dem. Ifall studien omfattar etisk känsligt material och där det finns uppgifter som kan identifiera personer bör man som forskare att underteckna ett tystnadspliktsavtal (Vetenskapsrådet, 2008:12-13). För att uppfylla detta konfidentialitetskrav har vi medvetet arbetat för att hålla våra respondenter helt anonyma och oidentifierbara på så sätt att vi har avlägsnat deras namn, ålder, ort och vilket företag de arbetar på. Vi har också varit noggranna med att förvara vårt material ifrån våra respondenter på ett sätt som inte obehöriga har tillträde till samt att vi raderade våra inspelningar från intervjuerna så fort transkriberingen var färdig (Vetenskapsrådet, 2008:12).

4.7.4 Nyttjandekravet

Nyttjandekravet avser att de insamlade uppgifterna som framkommer ifrån enskilda personer inte får användas för kommersiellt bruk eller studier som inte innefattar vårt forskningsändamål. Den insamlade empirin och personliga uppgifter från de enskilda personerna får inte heller användas för beslut/åtgärder mot den berörda personen så som exempelvis vård och tvångsintagning utan den enskilda personens medgivande (Vetenskapsrådet, 2008:14). För att uppfylla den sista forskningsetiska principen har vi informerat samtliga respondenter om att de uppgifter som framkommer ifrån intervjuerna endast kommer användas för vårt forskningsändamål samt att våra inspelningar av intervjuerna kommer att raderas så fort de är behandlade och transkriberade.

4.8 Förförståelse

Det kan vara svårt att vara helt objektiv i sin forskning då tidigare erfarenheter och värderingar kan spela in när man väljer angreppssätt och formulerar sina frågeställningar. Erfarenheter och värderingar kan i viss mån påverka hur man tolkar de svar man får från sina källor. Det är eftersträvansvärt att som forskare vara objektiv i studier vilket vi har försökt att vara i vår undersökning (Larsen, 2009:15).

Vi som gör denna studie har båda lång och bred erfarenhet av att arbeta inom servicebranschen, vilket är den bransch där våra respondenter är anställda inom, och därmed är det ofrånkomligt att vår förförståelse präglas av våra egna erfarenheter. Vi är medvetna om att medarbetare inom servicebranschen har relativt låga löner och ofta arbetar på obekväma arbetstider. Vi tror att det som driver individer inom servicearbeten är att man gillar att skapa relationer med andra människor och trivs med dagar med högt tempo. Att arbeta inom servicebranschen kan vara en inkörsport till arbetslivet för många då det är en omfattande bransch som kräver mycket arbetskraft. Därför tror vi att unga människor kan vara överrepresenterade i branschen då de tar jobbet i "brist på annat". Detta är säkert en aspekt som kan påverka individernas arbetsmotivation på ett negativt sätt. Det som dock talar för att medarbetarna som vi kommer att intervjua har en mer positiv arbetsmotivation är att de har tjänster som kräver utbildning inom sitt yrkesområde och att de inte tillhör den yngsta åldersgruppen utan snarare medelåldern, vilket gör att man kan hoppas att medarbetarna valt yrke efter eget intresse och trivs med sin arbetssituation.

5. RESULTAT

I detta avsnitt redogör vi vårt resultat av vårt insamlade empiriska material.

5.1 Hur medarbetarna motiveras i det dagliga arbetet

Av vårt empiriska material framkom ett flertal olika faktorer till hur medarbetarna motiveras i det dagliga arbetet.

5.1.1 Samhörighet med kollegor

Starkt utmärkande för samtliga respondenter var vikten av sammanhållning mellan arbetskollegorna på företaget. Relationerna mellan medarbetarna betonas gång på gång i alla intervjuer och betydelsen av att ha en positiv stämning på arbetsplatsen verkar vara en betydande faktor för trivseln vilket enligt en av respondenterna ger en härlig känsla. En annan respondent uttrycker det som att det är väldigt svårt att tänka sig att arbeta på ett ställe där man inte gillar någon. En respondent med ledande befattning framhåller vikten av en bra stämning i gruppen och kan känna att arbetsmotivationen påverkas negativt om stämningen i gruppen är ansträngd. Hen berättar att en känsla av frustration kan infinna sig när detta inträffar;

Ibland kan jag verkligen känna att ååh jag orkar inte med dom!

5.1.2 Sociala aspekten av arbetsuppgifterna

Övervägande del av respondenter framhåller betydelsen av att träffa mycket olika människor i arbetet och ser den sociala delen som en stor motivationsfaktor. En av respondenterna säger att det roligaste med arbetet är att träffa härliga människor genom personliga möten och trots att man har en professionell roll kan bli kompis med sina kunder. Samtliga respondenter har varit anställda på företaget i minst två år och har byggt upp starka kundkretsar med nära relationer till sina kunder, vilket gör att det dagliga arbetet både blir roligare och en av anledningarna att gå till arbetet. En respondent uttrycker;

Man kan bli kompis med en 73 åring. Det är jättekul!

5.1.3 Meningsfulla arbetsuppgifter

Att få hjälpa andra människor betonas av merparten av respondenterna som en faktor som ökar deras arbetsmotivation. Respondenterna nämner att resultatet av arbetet gör att de känner sig engagerade. Glädjen över att se människor utvecklas och göra skillnad för andra människors situation upplever respondenterna som ett skäl till att gå upp på morgonen och bege sig till arbetet. En respondent berättade att hen tidigare arbetade med döda ting, men lockades att byta bransch för att få förbättra livet för andra människor. En av respondenterna berättar att hen tidigare tänkt skaffa sig ett "riktigt jobb", där man kan tjäna mer pengar, men menar att det är så pass värdefullt att gå till en arbetsplats som finns till för att få människor att må bra och att göra en prosocial skillnad att detta är viktigare än pengar. Även om lönenivån är viktigt ses det inte som en drivande motivationsfaktor för respondenterna. Istället beskrivs det mer som essentiellt för att kunna överleva och betala sina räkningar. Istället är det en känsla av meningsfullhet som tycks ligga bakom passionen och engagemanget i arbetet, vilket en av respondenterna uttrycker så här;

Det är en magisk känsla och nästan som att känna sig som en trollkarl då man får se människor som har fysiska hinder övervinna problematik

5.1.4 Personligt intresse i arbetsuppgifterna

Flera respondenter lyfter fram att deras arbetsmotivation består till stor del av att få vara kreativa i sina arbeten och att arbetsdagarna är väldigt varierande. Att få arbeta med sitt intresse inom skönhetsbranschen är något som flera respondenter beskriver som både inspirerande och motiverande. En av dem säger till exempel att;

Det känns inte som att gå till jobbet, mer som en social hobby

5.1.5 Möjlighet att påverka arbetstider

I samtliga intervjuer framkom att möjligheten att påverka sitt schema är en bidragande faktor till höjd arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation. I takt med att anställningstiden ökar och man får fler kunder ökar även möjligheten att kunna påverka sitt schema och styra in kunder på tider som inte är på obekväma arbetstider, såsom kvällar och helgar. Flera av respondenterna uppger att de i framtiden även skulle vilja få möjlighet att kunna lägga sitt schema så att de endast arbetar en lördag i månaden och färre kvällstider. Flera respondenter framhåller friheten och flexibiliteten i arbetstid som viktig för att trivas i sitt arbete och hålla motivationen uppe. De värdesätter att få vara delaktiga i arbetet och att ha frihet under ansvar men påpekar samtidigt att de har fått kämpa i två till tre år för att uppnå denna möjlighet, som en respondent berättar;

Alla har inte samma schema som jag. Det är skönt att kunna styra och ställa själv men det har jag fått jobba för i flera år

5.1.6 Ledarskap

Nästa aspekt som tas upp som respondenterna uppfattar som viktiga för arbetsmotivationen är ledarskapet på företaget. Företagets värderingar och koncept uppfattas av de anställda som motiverande. En respondent upplever också att hen motiveras starkt av sin chef som inspirerar genom ”leading by doing”. Den chef som respondenten refererar till beskrivs som bäst av dem alla och som en chef som är otroligt engagerad och ständigt levererar bra resultat. Samtidigt är hon mån om sin personal och vill vara en bra förebild på företaget. Då respondenterna är verksamma på olika avdelningar och har olika chefer framkommer den delade meningarna om hur ledarskapet bedrivs på företaget. En respondent berättar om en situation som kan få hen att tappa motivationen;

När chefer inte varit lyhörda och kör igenom en sak som är ogenomtänkt och inte säkrat den ner i organisationen så att alla förstår

5.2 Motiverande omständigheter som medarbetarna saknar i det dagliga arbetet

Det som uppmärksammades vid intervjuerna när respondenterna pratade om hur de motiveras i arbetet var även vilka motiverande omständigheter som saknas. Det rådde en samstämmighet över att det fanns en rad faktorer som företaget kunde utveckla.

5.2.1 Uppskattning

Merparten av respondenter tar upp aspekten lön när de talar om hur de skulle vilja bli motiverade. Respondenterna menar att en högre lön självklart skulle öka arbetsmotivationen, men att det ändå inte är det viktigaste, utan menar att det viktigaste är att trivas och att det är

roligt på jobbet. Det här temat har två olika fokus och vi har därför delat upp det i två typer av uppskattning; personlig och materiell.

5.2.1.1 Personlig uppskattning

Det framkommer i intervjuerna en önskan om mer personlig feedback och uppskattning från överordnade chefer. Att få veta att någon tror på en och tycker att man gör ett bra arbete skulle öka arbetsmotivationen menar en av respondenterna. En respondent, som själv innehar en ledande position, uttrycker att det finns en brist på uppskattning och feedback från överordnade chefer. Det kan till exempel handla om uppskattning för extra arbetsinsatser på lediga helger. Att konstant ge så mycket av sig själv till företaget utan att få någonting tillbaks får hen att tappa motivationen. En respondent som inte har någon chefsbefattning uttrycker också att hen saknar uppmuntran och feedback i arbetet. En annan respondent understryker att det handlar om att det är ett givande och tagande från medarbetare och chefer. Om den anställde inte får något tillbaks för att ställa upp och arbeta extra på helger och kvällar så sänks motivationen att göra detta. I dagsläget verkar uppmuntran och feedback vara någonting som görs gentemot hela arbetsgruppen menar en av respondenterna, och önskar att cheferna också riktade sig till enskilda medarbetare. En annan respondent upplever att hen kämpar väldigt mycket och ger av sig själv utan att få någonting tillbaks och tappar således arbetsmotivationen när ingen uppskattning ges. En önskan från denna respondent är att bli uppmärksammad mera regelbundet och att det kan räcka med en fråga om hur man mår. En respondent menar att det inte behövs ett överflöd av beröm för att göra ett bra arbete, det gör man ändå, men hade gärna sett en större tacksamhet från cheferna då hen ibland är tvungen att arbeta extra på sina lediga dagar vid exempelvis sjukdomsbortfall. Hen menar att cheferna borde visa när de är nöjda och att ett enkelt tack skulle öka arbetsmotivationen. Respondenten berättar att det känns väldigt bra när kunderna ibland uttrycker sin uppskattning. Det är alltså inte bara uppskattning från cheferna som kan ha en positiv inverkan på arbetsmotivationen, utan även feedback från nöjda kunder. Feedback och uppskattning är någonting som över hälften av respondenterna anser vara en bristvara på företaget. En av dem uttrycker det så här;

Det tar mycket energi att ta hand om kunder hela tiden och bara ge och ge. Man behöver känna att man får någonting tillbaka

5.2.1.2 Materiell och ekonomisk uppskattning

En av respondenterna menar att lön är ett enkelt sätt att visa uppskattning. Hen menar att en löneökning skulle innebära ett större engagemang till att arbeta extra och få administrativa sysslor gjorda, något som respondenten idag ofta skjuter upp då hen anser att lönen i dagsläget inte är tillräcklig. Respondenten önskar även en individuell lönesättning då hen anser sig vara så pass bra och är värd en löneökning. Även belöningar i form av materiella ting skulle öka arbetsmotivationen menar somliga av respondenterna. En respondent menar att en uppskattning i form av till exempel en bonus skulle vara motiverande, medan en annan hellre skulle se att företaget varje månad bjöd hela personalen på en middag ute. En av respondenterna skulle hellre få en ledig dag eller en valfri behandling när man uppnått sina mål. Det förekommer flera olika tankar om hur uppskattning kan uttryckas på andra sätt än genom personlig uppskattning. Även om lönen inte ses som motiverande i sig, så är det en vanlig uppfattning att det är ett uttryck för uppskattning. En respondent uttrycker detta kort och kärnfullt;

Hur får man mig motiverad? – höj min lön!

5.2.2 Kommunikation

Företagets ledarskap är ett återkommande tema i flera av intervjuerna. Det framkom i intervjuerna att ledarskapet tidigare varit en källa till missnöje bland de anställda på grund av brister i kommunikationen mellan chefer och medarbetare. Respondenterna uttrycker att cheferna inte har varit lyhörda och att de inte inkluderat medarbetarna i beslut som tagits. Detta har i vissa fall gjort att personal upplevt ett sämre förtroende för ledningen och ett mindre engagemang i arbetet. Dock är detta något som blivit bättre den senaste tiden då teamet blivit mer inkluderade och informerade om vad som sker i företaget. En av respondenterna upplever att cheferna tidigare kommunicerade ut mer negativ än positiv kritik, men att även detta är bättre än tidigare. En av respondenterna berättar om tillfällen där chefer inte har varit lyhörda och implementerat idéer i organisationen som inte har varit genomförbara i praktiken. Detta har lett till att respondenten har tvingats bemöta negativ respons från kunder och ta ansvar för någonting som hen själv inte varit med och beslutat. Respondenten hade hellre sett cheferna kommunicera bättre och uppmuntra till delaktighet bland medarbetarna och menar att detta skulle öka både tryggheten och trivseln på arbetsplatsen. Även andra respondenter tar upp vikten av rak kommunikation mellan chefer och medarbetare;

Det måste finnas rak kommunikation. Den kan vara saklig, lättfattlig, med ögonkontakt, men främst att informationen kommer fram oavsett hur man kommunicerar

5.2.3 Kollektiva prestationsmål (snarare än individuella)

Respondenterna uttrycker en önskan om att få arbeta utifrån gemensamma teammål istället för individuella. En av respondenterna menar att detta skulle öka arbetsmotivationen samt göra att teamet skulle bli mer sammansvetsat och arbeta mot samma mål vilket skulle göra det roligare. Det framkommer i intervjuerna att de olika avdelningarna arbetar mot individuellt satta mål och att drivkraften för dessa inte verkar vara stor bland respondenterna. En av respondenterna upplever det stressande att arbeta efter mål. Hen uttrycker dock en viss förståelse för att det är ett sätt från företaget att öka intäkterna. Samma sak beskrivs av en annan respondent som känner stress över att arbeta efter individuella mål och vill inte behöva jaga kunder. En respondent beskriver att hen till en början inte kände sig motiverad av att arbeta målinriktat, men efter att ha fått vetskap om vilka potentiella fördelar det kunde innebära, såsom flexibilitet i schemaläggning, ökade hens motivation att prestera för att uppnå målen. Dock anser respondenten att målen fortfarande kan kännas som en börda. En annan respondent hade inte uppfattat vilka belöningar måluppfyllelse var förknippat med och kände sig följdriktigt likgiltig till att arbeta efter mål. En annan upplevelse som förekom bland respondenterna var ett obehag av att bli jämförd med andra och att bli utsatt för konkurrens. En respondent berättar;

Att under hot om jag inte möter målet denna månad så sänks min tjänst. Det knäcker mig, då jag blir mycket sämre. Då blir jag ledsen och mår dåligt av den stressen

5.2.4 Kompetensutveckling

De flesta av respondenterna menade att den främsta faktorn för ökad arbetsmotivation skulle vara att få inspireras och vidareutvecklas i arbetet. Dels förekom önskemål om att få vidareutbilda sig för att kunna förkovra sig på ett konkret och praktiskt plan och förnya sitt arbetssätt. Dels förekom önskemål om fler inspirationskurser och möjligheter att utvecklas på betald arbetstid. På en av avdelningarna skedde detta enligt respondenterna mycket sällan på

betald arbetstid. Ett par av respondenterna önskade att cheferna vore vara mer lyhörda för medarbetarnas individuella önskemål, som exempelvis att medarbetarna själva skulle få bestämma vilka föreläsare som ska komma till företaget. En av respondenterna menade att företagets egen personal skulle kunna tas till vara för att öka kompetensen i personalen genom föreläsningar;

Det behöver inte nödvändigtvis vara föreläsare utifrån. De flesta som jobbar här har lång erfarenhet och sitter på mycket kunskap som alla skulle kunna ta del av

6. DISKUSSION

I vårt sista avsnitt diskuterar vi vårt insamlade empiriska resultat och drar vissa slutsatser. Vi för även en diskussion kring vår metod och avslutar med att ge förslag till fortsatt forskning.

6.1 Hur medarbetarna motiveras i det dagliga arbetet

Av vårt empiriska resultat fann vi ett flertal olika faktorer till hur medarbetarna motiveras i det dagliga arbetet, vilka diskuteras nedan.

6.1.1 Samhörighet med kollegor och den sociala aspekten

Vårt empiriska material visar att samtliga respondenter betonar att relationer mellan arbetskolllegorna är den främsta faktorn som ger motivation i arbetet. Relationer mellan medarbetarna kan höja trivsln och motivationen till arbetet, samtidigt som dåliga relationer kan påverka motivationen i negativ riktning. Basford och Offermans (2012:807-809) undersökning visar på vikten av relationer mellan medarbetare, där goda arbetsrelationer är grundläggande för en verksamhets effektivitet och tillväxt. Relationerna påverkar även medarbetares motivation att stanna kvar på företaget. Brist på god stämning kan leda till otrivsel på arbetsplatsen och minskat organisatoriskt engagemang, samt i längden få medarbetare att säga upp sig. Även Deci och Ryan tar upp vikten av gemenskap mellan arbetskolllegor. Enligt Self Determination Theory (2000:68) har social kontext en stor påverkan på en individs arbetsmotivation och att känna samhörighet är ett medfött behov hos människan som måste uppfyllas för att skapa inre motivation. Vi ser även en koppling till Maslows tredje trappsteg i behovshierarkin som anger vikten av de sociala behoven hos individer (Jacobsen & Thorsvik, 2014:233). Eftersom arbetet upptar en stor del av dygnets timmar är det viktigt för individer att känna en samhörighet med andra, vilket vårt resultat tydligt visar. De sociala behoven uttrycks genom att respondenterna skapar relationer med såväl medarbetare som kunder, vilket gör att det dagliga arbetet både blir roligare och en av anledningarna att gå till arbetet.

6.1.2 Meningsfulla arbetsuppgifter

Flertalet respondenter ansåg att meningsfulla arbetsuppgifter och att hjälpa människor motiverar dem i arbetet. Mycket forskning (Grant 2007:393) visar att arbetsmotivationen ökar genom att medarbetare känner att de kan göra en positiv skillnad i andra människors liv. För att förstå orsakerna till att individer motiveras av detta behövs enligt Grant (2007:393) mer forskning. Grants modell om kontextbunden arbetsmotivation visar att både externa relationer med kunder och interna relationer med kollegor kan ha stor betydelse för medarbetares arbetsmotivation. Samtliga respondenter upplever att deras arbetsuppgifter innebär att de på något sätt gör en positiv skillnad i andra människors liv, vilket enligt Grant (2007) är en betydelsefull faktor som kan få medarbetare motiverade att lägga tid och energi på sitt arbete. Ju större positiv effekt en arbetsuppgift har på en annan människa, desto större arbetsmotivation upplever medarbetaren (Grant 2007:401-402,405).

6.1.3 Ledarskap

Åsikterna om hur cheferna motiverar medarbetarna på företaget skiljer sig åt, vilket kan bero på att våra respondenter har olika chefer. Ett gott ledarskap är en viktig faktor inom organisationer som kan bidra till ökad motivation hos medarbetare (Schou 2007:40-41). Detta framhävs av en respondent som motiveras starkt av sin chef, medan tre andra respondenter upplever att det emellanåt kan förekomma brister i kommunikationen mellan cheferna och medarbetarna, vilket kan leda till minskad arbetsmotivation. Enligt Hackmans och Oldhams (1980) motivationsteori kan bland annat att god återkoppling från chefer till medarbetare

verka för att förstärka arbetsmotivationen (Jacobsen & Thorsvik 2014:246-247). En intressant iakttagelse i våra resultat var att en respondent som har en ledande position ofta saknar en känsla av uppskattning från sin egen chef, vilket hen beskriver har gått ut över arbetsmotivationen. Respondenten önskar mer positiv feedback, eller helt enkelt ett tack från sina chefer. Paradoxalt så uttryckte en av dennes underordnade att även hen saknar uppskattning. Vi undrar därför varför respondenten med ledande befattning inte levererar detta till sina egna underordnade? En rimlig tolkning är att respondenten själv uppfattar det som att hen uttrycker uppskattning, men att de underordnade inte upplever det så. Forskning har visat att över 80 procent av chefer uttrycker att de ofta visar uppskattning till sina underordnade, medan mindre än 20 procent av medarbetarna uppger att de får uppskattning från sina chefer (Cherrington 1992, se Wiley 1995:271, 275). Beröm för ett väl utfört arbete är förmodligen det mest kraftfulla, men ändå det minst kostsamma motivationsverktyget.

6.1.4 Delaktighet

Samtliga respondenter upplever möjligheten att kunna påverka sitt schema som en drivande faktor till högre arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation. Detta verkar från organisationens sida vara en sorts belöning och förmån för de som byggt upp en stabil kundkrets. Utöver provision för kundkretsens storlek, menar respondenterna att de inte kan påverka sin lön i takt med anställningstiden. Däremot kan de med tiden förtjäna förmånen att påverka sina scheman till det bättre och styra in kunder på mindre obekväma arbetstid. Respondenterna påpekar att de värdesätter delaktighet och frihet i arbetet, men berättar också att detta har inneburit flera tuffa år med sena kvällar och helgarbete. För att respondenterna ska uppleva det meningsfullt att ställa upp för företaget är det A och O att det finns ett givande och tagande från chefernas såväl som medarbetarnas sida. Vikten av att kunna vara en del av arbetets utformning och ha eget ansvar är starkt kopplat till arbetstillfredsställelse enligt Herzbergs motivationsfaktorer. Om medarbetarna inte upplever sig rättvist behandlade eller uppskattade för sitt arbete ökar risken för vantrivsel hos medarbetarna (Herzberg 1993:113-115). Samtliga respondenter menar att den självständiga schemalagningen är mycket viktig för att de ska trivas med sin arbetssituation. Frågan är hur anställda som ännu inte förtjänat denna förmån upplever sin arbetssituation. Räcker det för medarbetarna att endast bli belönade i form av mindre obekväma arbetstid inom två till tre års räckhåll? Det hade varit intressant att undersöka hur stor personalomsättningen och arbetsmotivationen ser ut för personalen som varit där i mindre än ett år.

6.2 Motiverande omständigheter som medarbetarna saknar i det dagliga arbetet

Av vårt empiriska resultat fann vi ett flertal olika motiverande omständigheter som medarbetarna saknar i det dagliga arbetet, vilka diskuteras nedan.

6.2.1 Personlig uppskattning

Över hälften av respondenterna önskar mer personlig feedback från cheferna och menar att detta skulle generera mer arbetsmotivation för dem. Även uppskattning från kunder är något som nämns av respondenterna som betydelsefullt. Maslows teori lyfter fram att positiv feedback från chefer, kollegor och kunder är ett produktivt sätt att belöna och motivera medarbetare (Jacobsen & Thorsvik 2014:234-235). Som ovan nämnts kan personlig uppskattning, såsom ett enkelt tack, betyda mycket för medarbetarnas inställning till sina arbetsuppgifter. Att uttrycka tacksamhet gentemot medarbetarna är sannolikt en underskattad möjlighet för överordnade att öka engagemanget hos sin personal. Det kostar ingenting och får oftast positiva effekter.

6.2.2 Materiell och ekonomisk uppskattning

Enligt Maslows behovshierarki är människors behov på de lägre trappstegen i hög grad relaterade till yttre belöningar medan behoven längre upp i trappan alltmer är relaterade till inre belöningar (Jacobsen & Thorsvik 2014:234-235). Som tidigare nämnt så verkar basbehoven hos våra respondenter vara tillfredsställda och de faktorer som uppfattas motiverande rör sig på trappsteg fyra och fem vilket i klartext refererar till en vilja att utvecklas och lära sig mer. Dock framkommer det i intervjuerna också att vissa av respondenterna skulle uppfatta materiella belöningar, såsom restaurangbesök etc, som motiverande. Här ser vi tydligt att kritiken mot Maslow (Jacobsen & Thorsvik 2014:234) är relevant då det är svårt att veta om stegen i trappan verkligen är hierarkiskt ordnade.

Lön uttrycks inte av respondenterna som en av de viktigaste motivationsfaktorerna i arbetet utan mer som en nödvändighet för att kunna överleva och betala räkningar. Lönen verkar för att tillgodose människans fysiologiska behov, som är Maslows första trappsteg i behovshierarkin. Det är först när de fysiologiska behoven är någorlunda tillfredsställda som de övriga nivåerna i trappan infinner sig (Granberg 2011:294). Sedan 1940-talet har bra lön varit bland de fem främsta faktorerna som individer uppfattar som viktiga för deras arbetsmotivation (Wiley, 1995:277). Achim med flera (2013:688-690) har visat att även ekonomisk vinning är den främsta motivationsfaktorn för anställda. Vad som är en bra lön är dock subjektivt och våra respondenter ser det inte som avgörande för sin arbetsprestation. Då rankas i allmänhet andra faktorer högre, som till exempel god sammanhållning i personalgruppen och möjligheten att få hjälpa människor på olika sätt.

Samtliga respondenter önskar att deras löner var högre och en respondent uppger att hen hade engagerat sig mycket mer i sitt arbete om lönen höjts. En annan respondent uttrycker klart att hen hade motiverats av en högre lön men uttrycket också att passion till yrket betyder mer. Herzbergs forskning om arbetstillfredsställelse har visat att ökad lön kan bidra till att öka arbetsmotivationen för medarbetare som inte trivs på arbetsplatsen, men att det inte nödvändigtvis har samma positiva effekt för dem som redan är nöjda och motiverade i sitt arbete (Jacobsen & Thorsvik 2014:242).

6.2.3 Kollektiva prestationsmål (snarare än individuella)

I organisationer idag blir det allt vanligare att man arbetar i kollektiva projekt där teamwork premieras för att tillsammans nå företagets uppsatta mål (Basford & Offerman, 2012:807). På företaget där våra respondenter är anställda arbetar man efter individuella mål. Våra resultat visar att respondenterna inte uppfattar individuella mål som motiverande i särskilt hög grad. En respondent skulle önska att istället arbeta utifrån gemensamma teammål, vilket skulle göra att hen skulle få bättre arbetsmotivation och troligtvis leda till ett mer sammansvetsat team. En tänkvärd aspekt som framkom av vårt empiriska material är de mål som sats upp inte alltid fungerar som en motiverande faktor. Tvärtom berättar en respondent att det knäcker hen då hot om lägre tjänstegrad har uttryckts av chefen ifall målen inte nås. Detta skapar stress och gör att hen arbetar sämre. Schou (2007:41-42) beskriver hot i arbetet, som till exempel gäller att förlora sin tjänst, kan verka både negativt och positivt på arbetsmotivationen. I en personalgrupp som så starkt betonar betydelsen av sociala relationer är det kanske mest sannolikt att sådana påföljder har en negativ inverkan på arbetsmotivationen. Något som talar för den slutsatsen är att ytterligare två respondenter berättar att de känner sig stressade av att arbeta efter uppsatta mål och vill inte behöva tävla med kollegor om att jaga kunder, vilket de upplever som en börda. Deci och Ryan (2000:70) ser kontrollerande motivation, såsom krav och hot från chefer, som enbart negativt för medarbetares arbetsmotivation och hälsa. De menar att medarbetarna i dessa fall löper större risk att drabbas av psykisk ohälsa och

utbrändhet än de medarbetare som istället drivs av en hög grad av autonom motivation, det vill säga av en genuin vilja att göra ett bra jobb snarare än av yttre tvång.

Vi kan se en motsägelse i att respondenterna önskar att arbeta mot kollektiva mål men att de samtidigt vill belönas individuellt, till exempel i form av behandlingar eller individuell lönesättning. Detta tror vi kan skapa ett dilemma för företaget då det i en grupp kan vara svårt att bedöma och utvärdera varje enskild individs prestation i arbetet. Skulle man ha individuella belöningar och samtidigt arbeta efter kollektiva mål ser vi en potentiell risk för konflikter i gruppen på grund av att belöningarna sannolikt kommer att uppfattas som orättvist fördelade.

6.2.4 Kompetensutveckling

Det rådde en relativt stor samstämmighet bland medarbetarna om att vidareutveckling inom deras respektive yrkesområden inte bara skulle bidra till kompetensutveckling, utan också till att öka arbetsmotivationen. Drivkraften att utföra ett bra arbete som respondenterna tar upp här refererar till trappsteg fyra och fem i Maslows behovhierarki (Jacobsen & Thorsvik 2014:233) som handlar om självuppskattning och självförverkligande. Sett utifrån Maslows teori kan man uttrycka det som att respondenterna upplever ett personligt behov av att utveckla sina kompetenser. Även Herzbergs tvåfaktorsteori (1993:113-115) beskriver utveckling på arbetsplatsen som en viktig faktor för arbetsmotivationen. Att utvecklas i sitt arbete var dessutom en av de fem högst rankade faktorerna till arbetsmotivation i Wileys studier (1995:276). Möjligheten till kompetensutveckling i arbetet skulle med andra ord inte bara kunna bidra till att höja kompetensen bland personalen, utan också till att öka deras arbetsmotivation.

Vi kan se ett dilemma i att merparten av medarbetarna vill utvecklas men att det som företaget erbjuder i form av inspirationskurser och föreläsningar oftast sker på obetald tid. Om företaget vill ha motiverad och kunnig personal som genererar vinst tror vi att det skulle vara lönsamt på längre sikt att ge kompensation för den tid som medarbetarna investerar i sin kompetensutveckling. Vi tror också att personalens egen bedömning om vilka kompetenser de behöver utveckla är högst relevanta och att det därför borde finnas större utrymme för individuella önskemål i samband med vidareutveckling.

6.3 Avslutande reflektioner

Det rådde en relativt stor samstämmighet bland respondenterna om hur de såg på arbetsmotivation i det dagliga arbetet. Men samtidigt lägger de olika stor vikt vid vissa aspekter i förhållande till andra. Arbetsmotivation är som Fernet (2012) och Schou (2008) uttrycker det, ett subjektivt ämne och ur ett organisatoriskt perspektiv kan det även vara värt att reflektera över varje individs förutsättningar och uppfattningar för att på så sätt öka produktiviteten och kreativiteten bland personalen.

Tillsammans uttryckte våra respondenter fyra av de fem motivationsfaktorer som Wiley (1995) listar som "topp fem", vilket är intressant eftersom det är en studie som löpte över flera decennier. Även om globaliseringen och konjunktursvängningar har förändrat världen och samhället sedan Wileys undersökning genomfördes så är de faktorer som motiverar människor i sina arbeten i grund och botten troligen de samma över tid. Vi tror dock att vissa faktorer blir mer eller mindre betydelsefulla beroende på situationen i omvärlden. Den motivationsfaktor som inte nämndes alls av våra respondenter var anställningstrygghet, vilket vi tror kan ha en grund i att våra respondenter har en fast anställning idag och inte känner någon oro över att förlora sina arbeten. Wileys studie (1995) avslutades på 1990-talet då det

rådde ekonomisk kris i världen, vilket sannolikt hade en inverkan på resultatet i den studien. När tryggheten rubbas motiveras individer mer av att fylla de enligt Maslow grundläggande behoven, såsom anställningstrygghet (Jacobsen & Thorsvik, 2014:233).

6.4 Slutsatser

Genom vår studie har vi kommit fram till att de mest framträdande faktorerna för arbetsmotivation hos våra respondenter är relationerna mellan kollegorna samt att arbetsuppgifterna känns meningsfulla där de får hjälpa människor och göra en positiv skillnad. Vi fick vår förståelse bekräftad gällande vikten av att skapa relationer med andra människor. Vi inte hade väntat oss att det skulle råda så stor samstämmighet gällande att hjälpa människor, vilket verkar vara en av de största motivationsfaktorerna och en anledning till att flera av respondenterna har valt att söka sig till sitt nuvarande yrke. Utifrån våra personliga erfarenheter från handel- och restaurangbranschen förväntade vi oss att högt tempo och stor variation i arbetsuppgifterna skulle vara en tilltalande arbetssituation och fungera som motiverande. Vi hade därför inte blivit förvånade om detta hade återspeglas i våra resultat, men så var inte fallet. En möjlig förklaring är att servicebranschen är bred och att dagarna kan se olika ut beroende på var man är anställd. Andra aspekter som överraskade oss var att respondenterna såg flexibilitet i sina scheman som en förmån som är värd att sträva efter. En delaktighet i arbetet som går ut på att medarbetarna har inflytande över sina egna arbetsscheman har enligt vår bedömning en stor potential för att skapa en motiverande arbetssituation. Att öka delaktigheten på detta sätt skulle inte medföra någon ekonomisk kostnad för företaget. Vi tror därför att det ligger ett större värde i att ge medarbetarna större kontroll över sin arbetssituation genom att till exempel tillåta självständig schemaläggning, än att använda det som en belöning som medarbetarna måste sträva efter. Individuell vidareutveckling och personlig feedback stod också högt på önskelistan över vad respondenterna uppfattade som motiverade. Att ge positiv feedback till sina medarbetare framstår som ett enkelt och effektivt sätt att öka entusiasmen för arbetet bland personalen. Ett personligt engagemang i sina medarbetare från företagets ledning kan på det sättet öka både trivseln och produktiviteten på företaget. Vårt att notera i sammanhanget är att respondenterna tycktes se på löneökningar mer som ett uttryck för uppskattning än som en belöning. Men sammantaget kan vi konstatera att det inte är de stora och kostsamma sakerna som medarbetarna uppfattar som motiverande i det dagliga arbetet. Ett tack och en klapp på axeln kan räcka längre än vad man tror!

6.5 Metoddiskussion

Utifrån vårt syfte anser vi att den metod vi använt var lämplig på grund av att den inte begränsade respondenternas svar till vår egen förståelse av i ämnet. Som komplement hade vi även kunnat utforma en enkät för att få ett större underlag och studera frekvenserna för de olika motivationsfaktorerna. Vi valde bort detta på grund av att vårt intresse i första hand var att undersöka vilka faktorer som förekom i den aktuella yrkesgruppen samt att detta hade krävt ett större arbete än vad vår tidsram räckte till.

Efter transkribering av intervjuerna upptäckte vi att vår intervjuguide inte gav den relevans som vi önskade eftersom den inte tillräckligt motsvarade vårt ursprungliga syfte. Efter diskussioner oss emellan och tillsammans med vår handledare beslutade vi att omformulera syftet och frågeställningarna. Vi beslutade att behålla frågeställningen som handlade om *hur* medarbetarna motiveras, men att ersätta de övriga med en ny frågeställning som handlade om vilka motiverande omständigheter som medarbetarna *saknar* på sin arbetsplats? Eftersom samtliga intervjuer genomfördes under två dagar fanns det inte så mycket tid för eftertanke och reflektion kring vad som framkom under intervjuerna. Detta kan ha resulterat i en

begränsad validitet och kanske hade datainsamlingen kunnat förbättras om det funnits mer tid för eftertanke mellan intervjutillfällena. Om vi hade spridit ut intervjuerna under en längre tidsperiod hade vi troligtvis upptäckt brister i vår intervjuguide allt eftersom och kunnat anpassa den till vad som framkom i intervjuerna. Vi ansåg trots allt att vår semistrukturerade intervjuguide med öppna och beskrivande frågor gav oss ett tillräckligt rikt material för att besvara våra frågeställningar.

Studiens giltighet kan ha reducerats på grund av att vi som genomförde studien läser samma utbildning och att ämnet är bekant för oss sedan tidigare. Därmed kan vi ha haft liknande synvinklar och letat efter samma mönster i empirin, vilket kan ha medfört att vi missat någon aspekt. För att motverka detta analyserade vi materialet noggrant tillsammans och valde att arbeta induktivt för att matcha empirin med teorier och tidigare forskning i efterhand. Vi har även en del förförståelse kring servicebranschen med oss i bagaget vilket kan ha påverkat resultatet. Vi har dock varit medvetna om detta och försökt vara sakliga och objektiva. En av oss har tidigare arbetat på företaget vilket kan tänkas ha skapat en trygghetskänsla för respondenterna då en intervju kan vara en ovan situation för många. Det kan även ha påverkat vår validitet både negativt och positivt då respondenterna kan ha valt att hålla tillbaka viss information för rädslan att cheferna kan få veta vem som sagt vad. Eftersom vi hade vetskap om problematiken kring detta valde vi att dela upp de respondenter som är bekant med en av oss i gruppen till den andre personen.

En annan möjlig begränsning i studien är att tillförlitligheten kan ha påverkats av att respondenter gett socialt önskvärda svar för att framställa sig själva i god dager. För att förebygga detta var vi noga med att skapa en avslappnad atmosfär under intervjuerna. Intervjuerna genomfördes i företagets egna lokaler vilket vi tror skapade en trygghet för respondenterna. Vi tror också att erfarenheter som gäller den dagliga arbetsituationen sitter ganska djupt i medvetandet och att de därför inte påverkats så mycket av intervjusituationen. På grund av att intervjuerna skedde på arbetsplatsen kan de möjligen ha undvikit att uttrycka negativa åsikter. Detta hade vi kunnat undvika genom att välja andra lokaler. Men vi tror att rekryteringen av deltagare i så fall hade blivit svårare. Vi upplevde inte heller att genomförandet av intervjuerna i företagets lokaler påverkade respondenterna särskilt mycket eftersom vi satt i ett enskilt rum med dörren stängd. Vår upplevelse är att respondenterna öppnade upp sig under intervjuerna och att de delade med sig av sina uppriktiga åsikter.

Vårt resultat av studien är vår tolkning och ingen faktisk sanning. Då ämnet är subjektivt i en social föränderlig värld har vår studie en låg reliabilitet. Om vi exempelvis skulle genomföra samma studie om sex månader hade resultatet kunnat se helt annorlunda ut.

6.6 Förslag till fortsatt forskning

Studien som vi genomfört handlar om hur medarbetare på ett hälso- och skönhetsföretag motiveras i det dagliga arbetet, samt vilka motiverande omständigheter de saknar. Vi uppfattar att ämnet arbetsmotivation sällan studerats specifikt i servicebranschen. Det skulle vara intressant att genomföra liknande undersökningar med andra yrkeskategorier inom branschen. Skiljer sig arbetsmotivationen åt beroende på yrke inom samma bransch eller blir medarbetare inom servicebranschen generellt sett motiverade av likartade faktorer?

Då vi gjort en kvalitativ studie i form av semistrukturerade intervjuer hade det som ovan nämnt varit intressant att studera samma fråga med hjälp av en enkät för att på så sätt fånga in fler respondenters perspektiv och kunna dra slutsatser utifrån en större urvalsgrupp. Det hade även varit spännande att enbart använda sig av en enkätundersökning där man hade kunnat

lista olika faktorer som motiverar medarbetare att arbeta och på så sätt samla in kvantitativ data och rangordna olika motivationsfaktorer. Ett annat uppslag till fortsatt forskning är att undersöka hur olika faktorer som exempelvis ålder, kön, etnicitet och utbildning samverkar med uppfattningar om var som ökar arbetsmotivationen. Även jämförelser mellan chefers och medarbetares synsätt och upplevelser av arbetsmotivation hade varit en idé till fortsatt forskning.

7. REFERENSLISTA

7.1 Skriftliga referenser

Achim, I. M., Dragolea, L. & Bălan, G. (2013). The importance of employee motivation to increase organizational performance. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 15(2), 685-691.

Amabile, T.M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.

Andersen, S. M., Chen, S. & Carter, C. (2000). Fundamental human needs: Making social cognition relevant. *Psychological Inquiry*, 11(4), 269-318.

Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber.

Basford, T. & Offermann, L. (2012). Beyond leadership: the impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management & Organization* 18(6), 807-817.

Becker, H. (2008). *Tricks of the trade: yrkesknep för samhällsvetare*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Brinkmann, S. & Kvale, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. uppl. Malmö: Liber.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). *Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Fernet, C. (2012). *The Role of Work Motivation in Psychological Health*. 54(1), 72-74.

Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, (4), 393-417.

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Larsen, A. K. (2009). *Metod helt enkelt: en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Gleerups.

Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). *Work motivation and research at the dawn of the twenty-first century*. United States. 56, 485-516.

May, T. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology Press.

Pyszczynski, T., Greenberg, J. & Solomon, S. (2000). Toward a dialectical analysis of growth and defensive motives. *Psychological inquiry*, 11(4), 301-305.

Schou, P. (2007). *Medarbetarundersökningar - som verktyg för företagsstyrning och förändring*. Studentlitteratur AB.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Elanders Gotab.

Wiley, C. (1995). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *University of Tennessee at Chattanooga*, Tennessee, USA. 263-280.

7.2 Elektroniska referenser

Sveriges jobbhälsobarometer. *Arbetsmotivationen fortsätter att minska*.

Tillgänglig: <http://www.foretagshalsor.se/foretagshalsovard/jobbhalsobarometern>

Hämtad: 2015-04-10.

8 saker som dödar motivationen hos anställda. (2015). *Dagens Industri*, 20 april.

Tillgänglig: <http://www.di.se/artiklar/2015/4/2/8-saker-som-dodar-motivationen-hos-anstallda/>

Hämtad: 2015-04-20.

Statistikcentralen. (2012). Sjuttiofire procent av jobben fanns inom servicebranscher.

Tillgänglig: http://www.stat.fi/til/tyokay/2010/03/tyokay_2010_03_2012-09-04_tie_001_sv.html

Hämtad: 2015-05-04.

Nationalencyklopedin. (2015). *Motivation*.

Tillgänglig: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/motivation>

Hämtad: 2015-03-13

8. BILAGA

8.1 Bilaga 1 Intervjuguide

Ålder?

Befattning?

Hur länge har du haft tjänsten som du har idag?

Vad var det som lockade med din tjänst?

Hur ser dina arbetstider ut? (påverka, nöjd, positivt, negativt?)

Hur ser dina arbetsuppgifter ut?

Beskriv vad du tycker är det roligaste med ditt arbete?

Skulle du kunna berätta om en situation då du känt dig extra engagerad/motiverad i arbetet?

Beskriv vad som är viktigt för dig för att du ska trivas i ditt arbete? Utveckla.

Har det hänt att du har jobbat mer än du behövt utan att du blivit ombedd att göra det? (om ja, beskriv vad det var som fick dig att stanna kvar och jobba extra?)

Beskriv en situation som fått dig att tappa motivationen i ditt arbete? (Utveckla, händer det ofta/sällan?)

Hur viktigt är det för dig att känna engagemang för det du gör i arbetet? Utveckla.

Beskriv vad det är som får dig att gå till arbetet på morgonen fem dagar i veckan?

Beskriv vad det är som får dig att prestera bra i arbetet? (vad är det som driver dig?)

Hur motiveras du i ditt arbete? (ex, lön, arbetskamrater, utvecklande, karriär etc.) Utveckla.

Arbetar du efter uppställda mål/budget?

Om ja, blir du motiverad av att arbeta efter uppställda mål/budget? Utveckla

Beskriv vad som händer med din motivation i arbetet om målen nås/inte nås?

Upplever du att din chef arbetar för att motivera dig i arbetet? (om ja, utveckla)

Hur *skulle* du vilja bli motiverad i ditt arbete?

Hur skulle du vilja bli belönad för ett bra arbete?

Hur trivs du på ditt arbete idag? (varför, bra/dåligt?)

Hur ser du på din framtid inom företaget?

Avslut

Har du några övriga kommentarer till det vi pratat om idag eller finns det något annat som du skulle vilja ta upp?

- Tacka så mycket
- Gå igenom etik igen
- Avslut



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se