Ekonomi, Kommunikation och IT
Arbetsvetenskap C

Anna Gudmundsson

Arbetsmotivation
– Att arbeta i dagligvaruhandel

Work motivation
- Working in a Grocery Store

C uppsats – 15 högskolepoäng

Datum:	2008-01-15
	11 B 240, 9.15 – 16.00
Examinator	Jan CH Karlsson
Handledare:	Birgitta Eriksson
	Patrik Larsson

Karlstads universitet 651 88 Karlstad
Tfn 054-700 10 00 Fax 054-700 14 60
Information@kau.se www.kau.se

Sammanfattning

Motivation är ett mycket övergripande begrepp. Nästan allt som vi människor gör, hur vi uppför och beter oss tros var motiverande. Vårat beteende är en verkan av den motivation som vi känner eller upplever i en viss situation, dock är det allra vanligaste beteendet oftast reflexer som vi gör (Wagner, 2003).

Abraham Maslow är ett förekommande namn när man talar om motivation och när vi pratar om vad människan olika behov och beteenden. Han var grundaren till modellen som visar en behovshierarki hos människan, också kallad Maslows behovstrappa. Maslow menar att vi alla känner olika behov och att vi agerar efter dessa. Arbetsmässig söker man sig till kollegor för att skapa relationer, som vidare kan leda till starkare och meningsfull vänskap. Som anställd vill man känna omtanke från och gemenskap med arbetskamrater och chefer.

Herzbergs motivationsteori handlar om motivationsfaktorer och, som han kallar det, hygienfaktorer, vilket motsvarar de lägre nivåerna i Maslows hierarki, de grundläggande behoven, trygghetsbehoven och behov av samhörighet. Särskilt viktigt är relationen mellan chefer och anställda och samspelet mellan människor även om det inte har med arbetet att göra.

I vidare studier anser teoretiker att vänskap på arbetsplatsen är en viktig del för de anställda men även för själva verksamheten. Det vill säga att det skapas samhörighet och samspel, vilket gör arbetet mer inspirerande. Till organisationens fördel blir de anställda mer engagerade i sitt arbete och känner tillfredsställelse för sina arbetsuppgifter (Sias och Cahill, 1998). Det är våra värderingar och möjligheter som styr den inre driftkraften att vilja arbeta, det är känslomässigt nödvändigt hos varje individ att arbeta (Maccoby, 1991).

Denna undersökning är grundat på tidigare motivationsteorier där jag har läst mig till information ur tidigare forskning. Jag har också valt att undersöka närmare hur det förhåller sig i verkligheten genom att utföra en kvalitativ metod på ett företag inom dagligvaruhandel, för att få en bra och uttömmande undersökning.

Några av nyckelorden i resultat är gemenskap, bra stämning, öppen och klar kommunikation och en bra ledning, vilket också är en slutsats i detta arbete. Det råder en mycket god arbetsgemenskap och stämning bland medarbetarna. De har ett gemensamt tankesätt för hur en bra arbetsplats ska vara och se ut när det handlar om att motivera sin personal. De anser att det är viktigt med en bra ledning som lyssnar och bryr sig och ger möjlighet till eget ansvarstagande. Likasinnade chefer som medarbetare är en stark bidragande del till bättre arbete och inspiration för ett bättre motiverat arbete vilket är en

vinande egenskap som genomskådar denna verksamhet. Det råder alltså öppenhet och en bra relation mellan dessa två parter.

Innehållsförteckning

1. Inledning 5
1.1. Bakgrund 5
1.2. Problembeskrivning 6
1.3. Syfte och avgränsning 6

2. Teoretisk referensram 7
2.1 Individens motivation 7
2.2 Behovstrappan 8
2.3 Tvåfaktor teorin 10
2.4 Motivation till att arbeta 11
2.4.1 Den psykosociala arbetsmiljön 12
2.5 Sammanfattning 14

3. Metod 16
3.1 Val av metod 16
3.2 Urval 16
3.3 Genomförande 17
3.4 Databearbetning 17
3.5 Metoddiskussion 18

4. Resultat och analys 20
4.1 Sociala aspekter 20
4.2 Kommunikation 22
4.2.1 Uppskattning och utveckling 22
4.2.2 Uppmuntran till ansvar 23
4.3 En bra arbetsplats 24

5. Avslutande diskussion 26

Referenser 28

Bilaga 1 Intervjuguide- arbetstagare 30

Bilaga 2 Intervjuguide- arbetsgivare 32

1. Inledning

1.1. Bakgrund

I dagens företagande finns det inte någon uppifrån som föreskriver policys om hur man ska motivera sina medarbetare. Varje företag och ledningsgrupp har däremot olika strategier om hur de vill uppnå en bra arbetsanda och hur de gör för att motivera sin personal på bästa tänkbara sätt. Entusiasm är viktigt för att uppnå ett framgångsrikt arbete. ”Ett framgångsrikt kvalitetsarbete kräver motiverade medarbetare” (Sievers, 2006 nr 6).

Enligt Sievers hävdar Jörgen Oom, motivationsföreläsare, att det är viktigt som ledare att ställa vissa krav på sina medarbetare. Det pratas mycket om ledarskap men det är minst lika viktigt med medarbetarskap där de anställda får känna sig behövda. Oom menar att om man ställer krav på medarbetarna blir följden högre status och det innebär att man känner sig stolt över sitt utförda arbete. De är viktigt att man som ledare visar att alla känner sig delaktiga i arbetet och vetskapen att de har ett gemensamt ansvar. Med detta skapas respekt och tillit mellan medarbetarna och man känner att det man gör blir bra resultat. I ett företag måste ledningen också visa tydliga mål och strategier som måste följas för att nå det bästa resultatet. Oom menar också att har man tydliga visioner och ett gemensamt intresse inom verksamheten skapas också en bra grund till motivation på arbetsplatsen.

Den viktigaste delen till motivation är trots allt att man som medarbetare bidrar med något, alla måste ta ett eget ansvar. Motivation är något som man hela tiden måste arbeta med för att bibehålla ett gott arbetsklimat både för företaget och de anställda.

> ”En orkester kan inte bestå av 30 pianon, utan det behövs många olika instrument. Dirigentens ansvar är att visa respekt för olikheterna och förmågan att få alla att spela samma melodi. Han bestämmer melodin, men det musikerna som spelar och bara gemensamt kan orkestern erbjuda en skön musikupplevelse. Publiken kommer inte för att titta på hur dirigenten viftar med taktpinnen, det är musiken man vill njuta av” (Sievers, 2006:14 nr 6).

Det gäller också att ha den rätta mentala inställningen till sitt arbete. Jörgen Oom menar att det inte bara är inom idrott och sport som den mentala biten är viktig, den är minst lika viktig på arbetsplatsen. Man måste våga visa fram fötterna för att kunna vinna och i detta fall ta sitt ansvar och verkligen göra sitt bästa i de arbetsuppgifter som man har på arbetsplatsen för att det ska leda till ett bra resultat och en konkurrenskraftig verksamhet (Sievers, 2006 nr 6).

1.2 Problemformulering

Motivationen hos de anställda är viktigt för ett företags utvecklingsprocess och vilja att arbeta. Det är viktigt att man, som ledare, ser till att sin personal är motiverad att utföra sitt arbete på ett bra sätt. Att föra sin personal framåt och visa vad man som företag har för mål och visioner är en av de viktigaste delarna för en verksam organisation. Medarbetarna har en mycket viktig roll, inte minst inom serviceinriktade företag där de är ansiktet utåt för företaget. För några århundraden sedan ansågs det att det var de skapande arbetena, som till exempel skräddare och skomakare där man följde hela produkten till en färdig vara, som var mer tillfredställande arbete. Detta finns det även många teoretiker som tror idag (Hansen & Orban, 2002). Detta arbete har tre syften vilket är att ta reda på:

- vad som motiverar en anställd att gå till arbetet?
- vad som motiverar den anställda till att vilja göra ett bra arbete?
- vad kan man som ledare/chef göra för att motivera sin personal?
  - vad anser medarbetarna respektive cheferna vara viktigt när det handlar om arbetsmotivation?

1.3 Syfte och avgränsning

Syftet med detta arbete är att mer konkret se hur ett företag arbetar med att motivera, både ur ett ledarskapsperspektiv och medarbetarperspektiv. Genom att på ett fördjupande sätt få en inblick i ett företags verksamhet och i deras arbete att motivera sin personal, får man en bättre bild av vad motivation också betyder i arbetslivet och i synnerhet på just denna arbetsplats.

2. Teoretisk referensram

Det finns många olika motivationsteorier och visst skulle det vara lättare att förstå och implementera om det bara var en metod eller teori som var den ända rätta. Men det handlar inte om vilken teori som är den bästa utan alla går att komplettera med andra (Robbins, 2003).

I detta avsnitt behandlas några av de teorier som finns om motivation, bland annat Maslow och Herzberg. För att kunna förklara vidare vad som gäller inom arbetslivet följer en mer översiktlig syn på motivation hos människan och vilka faktorer, som kan tänkas vara bidragande till motivation till arbete.

2.1 Individens motivation

Motivation är ett mycket övergripande begrepp. Nästan allt som vi människor gör, hur vi uppför och beter oss tros var motiverande. Vårt beteende är en verkan av den motivation som vi känner eller upplever i en viss situation, dock är det allra vanligaste beteendet oftast reflexer som vi gör. Det finns två sidor av denna förklaring. För det första har motivation en stimulerande effekt och den andra sidan är att det leder till olika mål som sätts upp. Klassificeringar av motiv kan vara många och är nästan omöjliga att hålla isär (Wagner, 2003).

Wagner anser att begreppet motivation kommer från en mekanistisk synvinkel, då man pratar om drivkraft, men det har också används i termer som självstyrning, då det mer handlar om att människan anses göra egna val. Dock har uppfattningen för den mänskliga drivkraften varit dominerande, alltså den mekanistiska synen på människans beteende. Blickar man tillbaka i tiden i psykologins historia och ser på den tidens uppfattningar, så ansåg man redan då att individernas motivation framkallades av vissa inre drifter. Instinktteoretikern Mcdougall definierade en instinkt som något ärftligt eller medfött, det vill säga människans benägenhet att uppfatta saker och ting, utföra handlingar och känna (Wagner, 2003).

En annan mycket välkänd instinktteoretiker, Freud, menade att motivation handlar om två energikällor så som livsdriften och dödsdriften. Med detta menade han att det är de undermedvetna drifterna som driver människan till vissa saker. Freud anser alltså att människan egentligen inte vet hur dessa inre krafter fungerar eller hur vi ska använda dem. Med detta sagt är alltså motiven förutbestämda fastän Mcdougall menade att motiven kunde få en annan innebörd genom mognad. Medan Freud och hans teorier pekade på att vårt

agerande i det dagliga livet inte har något samhörighet med våra spontana motiv. Därmed även som Wagner säger att ”olika människor verkar drivas av olika motiv” (Wagner, 2003).

De moderna teorierna om detta ämne fortsätter att bygga vidare på tidigare teorier med inriktning inom den mekanistiska aspekten hos människan. Här använder man alltså ”drift” för att förklara att de handlingar som man utfört är följden av ett motiverande tillstånd där känslorna är en betydande faktor (Wagner, 2003).

2.2 Behovstrappan

Abraham Maslow är ett förekommande namn när man talar om motivation och när vi pratar om människan olika behov och beteenden. Han var grundaren till modellen som visar en behovshierarki hos människan, också kallad Maslows behovstrappa. Maslow menar att vi alla känner olika behov och att vi agerar efter dessa. Alltså att vi beter oss efter det som vi anser är viktigast i olika situationer, känslan av vissa behov växer och fungerar som ett styrmedel för hur vi senare utrycker oss i ett visst beteende. Med detta hävdar Maslow att motivationen i grund och botten härstammar från människans olika behov som uppstår, det blir ett motiverat handlande. Oftast sker denna motiverande handling då det uppstår ett obehag, men kan även vara en behaglig känsla. Dock menar Maslow att motivation uppstår då vi ska försöka tillfredställa våra behov genom att försöka minska på spänningen eller det obehag som vi känner. Det har att göra med de olustiga behoven i människan kropp, som vi försöker kontrollera genom vissa handlingar (Hall, 2002).

Maslows behovshierarki ställer upp ett system för hur vi ska kunna förstå vårt agerande och våra behov. Han kategoriserar det i några grundläggande steg där det är en hierarkisk uppbyggnad. Det är inte förrän det underliggande behovet är tillfredställt som vi kan bygga vidare och ta steget upp till nästa nivå. I denna modell beskrivs fem olika steg för de mänskliga behoven. Till de fysiologiska behoven, vilka också är grundläggande behov hos människan, hör fysisk tillfredställelse och trygghet. Då handlar det om sömn, sexualitet och energi i form av mat respektive att man söker tröst, lugn och säkerhet (Wagner, 2003). Till de grundläggande behoven hör till exempel sådana enkla saker som bostad, mat och de andra självklara ”basnödvändigheterna”. Dock kanske det inte är så självklart i andra länder eller för andra kulturer (Hall, 2002 s.16).

I det så kallade trygghetsbehovet hos människan menar Maslow att vi försöker försvara oss för vissa risker, som kan uppstå i det dagliga livet och därmed blir vårt intresse att söka

efter säkerhet och ordning. Arbetsrelaterat växer här intresset för olika förmåner som företagen kan ge de anställda. Det kan vara trygg arbetsmiljö, prestationsnormer, ersättningar, försäkringar och pensionsplaneringar (Hall, 2002).

I de följande två övre stegen beskrivs de psykologiska behoven, vilket innefattar kärlek och aktning. Kärlek syftar till gruppgemenskap och känslan av att man växer tillsammans med andra. Det handlar om förmågan att kunna samarbeta och känna värme från andra. Det finns ett tydligt samband mellan delaktighet och motivation när det gäller att utföra ett arbete. Liksom Maslow menar även Ohlsson (1994) att när de anställda känner sig delaktiga och har en gemenskap med sina medarbetare blir de motiverade till ett engagemang för sina uppdrag. Känslan av att bli sedd och att man fyller en viktig funktion på arbetsplatsen är av stor betydelse för människan och det skapas ett förtroende (Ohlsson, 1994). När dessa behov är tillfredställda söker vi oss till andra motiv, vilket handlar om självförtroende och självkänsla. Att kunna respektera sig själv. Det, som Maslow menar att vi människor egentligen strävar efter, är toppen av denna hierarkiska modell då man talar om självförverkligande. Det är ”den mänskliga motivationens höjdpunkt” och vi befinner oss då på ett mer personligt plan än den grundläggande nivån (Wagner, 2003, s.9). Inom självförverkligande förklaras nyfikenheten, maximalupplevelser och behovet av att ha en meningsfull sysselsättning och motivation för ett produktivt liv. Människan drivs hela tiden av vissa motiv, så som sociala, självintegrerande och kognitiva motiv och därav uppstår motivation till att tillfredställa dessa.

De grundläggande behoven kan kopplas till arbetslivet då det i stället handlar om att få en ökad inkomst, undvika bekymmer och försöka få mer ledig tid och inte minst bra arbetsförhållanden. Dock har dessa behov inte någon direkt anknytning till det egentliga arbetet utan det är ett mindre moget handlande i jämförelse till andra beteenden som har att göra med arbetet.

Liksom det grundläggande behovet är inte trygghetsbehoven särskilt relaterat till just arbetet. Man menar att dessa behov tenderar att konkurrera med de krav som ställs på arbetet i stället för att vara ett komplement. Detta för att de arbetsbeteenden som kan vara mer benägna att tillfredställa de behov av trygghet, kan vara mindre flexibla, osjälvständiga, visa omoget beteende och inte alls vara lika kreativt. De sägs också att trygghetsbehoven stöttar och gynnar de personliga målsättningarna mer än de visioner som organisationen har om det skulle uppstå konflikt (Hall, 2002).

Som tidigare nämnt handlar det om att man först ska tillfredställa de underliggande behoven för att kunna klättra vidare i hierarkin. Med detta menar Maslow att när dessa trygghetsbehov är uppfyllda blir man mindre självupptagen och kan då börja tänka på andra, man inriktar sig mer på andra människor. Det vill säga att man söker sig till andra för att kunna bygga upp betydelsefulla relationer för att känna sig omtyckt och godtagen. Människan har här ett behov av samhörighet med andra, att känna sig delaktig i något och vara en del i en organisation. Arbetsmässigt söker man sig till kollegor för att skapa relationer, som vidare kan leda till starkare och meningsfull vänskap. Som anställd vill man känna omtanke från, och gemenskap med arbetskamrater och chefer (Hall, 2002).

Vidare söker sig människan till allt högre ambitioner. När den enskilde känner sig delaktig och en del av verksamheten försöker de finna tillfredställelse då yrkesskickligheten spelar in. De har nu ett större behov som Maslow kallar för ”Jag-känsla”. Man söker efter känslan att känna sig synnerligen utvald, behövd. Det handlar om att man vill visa andra vilka personliga kunskaper och kompetenser man har och som man kan erbjuda organisationen. Detta ska sedan utöka möjligheterna till mer ansvartagande arbete eller högre befattning. Karriärmöjligheterna ska vidgas. Detta behov av uppmärksamhet främjar människan att vilja göra ett bra arbete, det blir ett motiverat handlande. På denna nivå blir det ett mer moget och kreativt beteendet, som är starkt anknutet till arbetet. Dock kan det vara svårt att bibehålla detta behov då det krävs mer från alla parter. Det gäller att alla samarbetar.

Toppen på denna hierarkiskt uppbyggda pyramid, där Maslow beskriver människans olika behov och beteenden, handlar om självförverkligande. I detta stadiet vill man pröva sin förmåga. Det vill säga att det handlar om behov av mer utmaning och kreativitet för att kunna känna tillfredställelse och resultat på personlig nivå. Även detta är mer knutet till själva arbetet där ett mognare beteende råder (Hall, 2002).

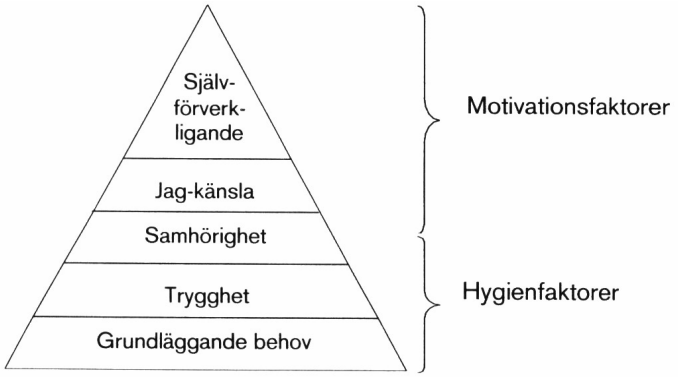
2.3 Tvåfaktor teorin

Maslow är en motivationsteoretiker som inriktar sig på motivationens egentliga härkomst, medan Fredrick Herzberg uppmärksammar det som är källan till motivationen för utförandet av ett arbete. Han anser dock att arbetsmotivationen påverkas av liknande behov som Maslow redovisar i sin teori, men Herzbergs teorier visar att endast ”Jag-känslan” och självförverkligandet är behovsfaktorer. Det vill säga att det är det som motiverar människan att göra ett bra arbete, alltså att kunna utföra ett effektivt arbete. Dessa två nivåer är enligt

Herzberg det som skapar arbetsmotivation och upphov till arbetstillfredsställelse. Blir dessa behov uppfyllda möjliggör det till ett mer erfaret och optimalt arbetsutförande och därmed har det direkt samband med arbetet (Hall, 2002).

Herzbergs motivationsteori handlar om motivationsfaktorer och, som han kallar det, hygienfaktorer, vilket motsvarar de lägre nivåerna i Maslows hierarki, de grundläggande behoven, trygghetsbehoven och behov av samhörighet. Särskilt viktigt är relationen mellan chefer och anställda och samspelet mellan människor, även om det inte har med arbetet att göra (Hall, 2002).

Motivationsfaktorerna handlar om hög arbetstillfredsställelse till sina uppgifter medan hygienfaktorerna handlar om missnöje och inte motivation till just arbete, alltså som i själva verket inte gäller arbetet. Med de så kallade hygienfaktorerna kan man alltså inte visa att de anställda skulle arbeta effektivare fastän det ger upphov till viss tillfredställelse, men dock inte i arbetet.



En jämförelse mellan Maslow (till vänster) respektive Herzberg (till höger) och deras teorier (Hall, 2002:19).

2.4 Motivation till att arbeta

En studie visar att kamratskap på arbetsplatsen kan få en positiv effekt på den anställdas inställning till arbetet (Sias och Cahill, 1998). Med detta sagt är det inom många yrkesområden, som arbetsplatsen blir som en andra familj. Det sägs att arbetet har blivit en del av oss och att människor kan identifiera sig med sitt arbete (Yerkes, 2003). Arbetet tar upp en stor del av individers liv och därmed kan det vara svårt att hålla isär det som upplevs på arbetet respektive i det vardagliga livet om vad som är tillfredställande. Det är alltså ett ständigt utbyte mellan vad som sker på arbetet och i det privata livet. Den enskilde individen påverkar arbetet och arbetet påverkar människan. Alla har ansvar för att kamratstödet ska utvecklas på

arbetsplatserna. Det är förutsättningen för att arbetsinsatserna och arbetsklimatet ska bli bra (Ohlsson, 1994).

Sias och Cahill (1998) anser i sin studie att vänskap på arbetsplatsen är en viktig del för de anställda men även för själva verksamheten. Det vill säga att det skapas samhörighet och samspel, vilket gör arbetet mer inspirerande. Till organisationens fördel blir de anställda mer engagerade i sitt arbete och känner tillfredsställelse för sina arbetsuppgifter (Sias och Cahill, 1998). Maslow menar att det handlar om förmågan att kunna samarbeta. Det är de psykologiska behoven vi människor har, vilket innebär kärlek och aktning. Kärlek syftar till gruppgemenskap och känslan av att man växer och utvecklas tillsammans med andra (Hall, 2002).

Som tidigare nämnt är arbetet en viktig del i människan liv och det blir mer och mer tydligt att vi kan identifiera oss med våra arbeten. I vårt arbete försöker vi ge uttryck för oss själva och visa engagemang. Det är våra värderingar och möjligheter som styr den inre driftkraften att vilja arbeta, det är känslomässigt nödvändigt hos varje individ att arbeta (Maccoby, 1991). Vidare menar Maccoby att det handlar om att ge uttryck för sin personlighet, fruktan och sina visioner.

Med denna teori om självstyrande motivation menar dessa teoretiker att de, som har sådana arbeten där de får möjlighet att själva styra, har en större positiv inställning till sitt arbete och att de upplever hög arbetstillfredsställelse. I motsats till detta anser de att personer, som med arbetsuppgifter där motivationen blir kontrollerad av yttre faktorer tenderar att ha en lägre grad av tillfredställelse till sina arbetssysslor (Gagné och Deci, 2005). Det handlar också om lämplig ”passform” för just det arbete som man arbetar med. Gustavsson (1998) visar i sin studie att man istället för att förespråka bra eller dåligt arbete kan koncentrera sig på hur väl individen passar för ett visst yrke/arbete. Gustavsson hävdar att teoretiker anser att den mänskliga passformen och arbetstillfredsställelse har ett samband. En del människor är lämpade för mer fysiska arbeten medan andra ett mer intellektuellt arbete och därmed upplever man arbetstillfredsställelse på olika sätt. De är individens förmåga, intelligens, personlighet, motivation och de demografiska faktorerna (kön, ålder, utbildning) som har betydelse (Gustavsson, 1998).

2.4.1 Den psykosociala arbetsmiljön

Gedin-Erixon (1992) tar upp några viktiga aspekter om vad som gäller för en god arbetsmiljö enligt arbetarskyddsnämnden. Det handlar om egenkontroll, positiv arbetsledningsklimat, att man ska känna stimulans i sitt arbete, god gemenskap med arbetskamrater och en arbetsbörda

som betraktas som lagom (Gedin-Erixon, 1992). Dessa fem aspekter syftar alltså till en bättre psykosocial arbetsmiljö och är därmed även bidragande faktor till en bättre arbetsmotivation hos de anställda. Alla människor har ett behov av att kunna ha ett inflytande när det gäller sitt arbete och sina arbetsuppgifter. För ett motiverande arbete har människan ett behov att själv kunna påverka sin situation för att kunna nå ett gemensamt uppsatt mål. Som arbetsgivare ska man tänka på att låta arbetstagarna får ta egna initiativ och att detalj- styrning/kontroll är något som är förstörande för medarbetarnas motivation.

För att det ska bli ett bra arbetsledningsklimat är det viktigt att den närmsta chefen är aktivt intresserad av att motivera sina medarbetare. Det är han eller hon som ger karaktär på stämningen mellan arbetstagare och arbetsgivaren. Som arbetsledare ska man ge tydliga riktlinjer och även kunna erbjuda medarbetarna de hjälpmedlen som behövs för att de ska kunna genomföra de arbetsuppgifter som tilldelats. En arbetsledare ska ha ett stort intresse för att medarbetarna ska kunna vidareutvecklas.

För att den psykosociala arbetsmiljön ska bli fullständig menar Gedin-Erixon (1992) att det ska finnas stimulans i arbetet och det ska kännas utvecklande. Det är utmaningar som kan leda till personlig utveckling i och med att det stärker självkänslan hos individen.

Liksom Maslow menar om att alla människor är i behov av gemenskap (Hall, 2002) hävdar även arbetarskyddsnämnden, enligt Gedin-Erixon, att kontakt, samhörighet och gemenskap är några av människans största behov och om dessa uppfylls kan det därmed leda till motivation. Detta är lika viktigt för chefer som för arbetstagare. Det anses dock vara arbetsgemenskap som är den största källan till arbetstillfredsställelse.

Ett arbete ska innebära en ”lagom” arbetsbelastning, det vill säga att utmaningarna är hanterbara i uppkommen situation (Gedin-Erixon, 1992). Det måste finnas en balans. Ingen mår bra av att det ställs för höga krav, vilket kan leda till stressade situationer, dock mår man inte heller bar i ett kravlöst samhälle (Gedin-Erixon, 1992).

I en artikel om en liten livsmedelsbutik vid namnet Wild Oats, menar Hise att ägarna anser att personalen är ett mycket viktigt led för en bra verksamhet. För att få entusiastiska och motiverade medarbetare ser de nu till att skicka ut enkäter två gånger per år för att ta reda på vad de anställda tycker om sin position på arbetsplatsen. Detta också för att även cheferna ska kunna få feedback för att förbättra situationen, som kan leda till ett mer motiverat arbete hos de anställda.

”In our business we need to keep our staff happy because they´re the first line of defense when customers some into the store” (Hise, 1994). I denna artikel menar ägarna att dessa

enkäter som medarbetarna fyller i spelar en stor roll för nya idéer som skapas och det hjälper till så att det inte genererar till att bli ett glapp mellan arbetstagare och cheferna.

Enligt en artikel där man har studerat hur man kan motivera sköterskor eller vårdbiträden handlar det mycket om att lära känna sin personal. Här menar professorerna Zofi och Meltzer att fastän pengar kan vara en stark bidragande del till varför människor arbetar är det trots allt inte den främsta faktorn till motivation. Som chef kan man göra en lista på vad man själv tror kan tänkas motivera de anställda. Det är viktigt att man bryr sig om hur medarbetarna känner och tänker, att man ser till varje individ och anpassar efter dennes behov, man ska veta att en motivationskälla passar kanske inte till alla. Det handlar om att känna igen och visa uppskattning för det arbete som de utför. Som anställd vill man att det ska finns möjlighet till utveckling (Zofi & Meltzer, March 2007).

2.5 Sammanfattning

Det finns många olika teorier om vad som gör oss människor motiverade. Enligt Wagner (2003) finns det två sidor som kan förklara motivation. För det första har motivation en stimulerande effekt och den andra sidan är att det leder till olika mål som sätts upp, det handlar om att människan styrs av en drivkraft (Wagner, 2003). Maslow menar att vi alla har grundläggande behov för att känna oss tillfredställda som i sin tur gör oss motiverade att arbeta. Behoven växer och fungerar som styrmedel för ett motiverat beteende (Hall, 2002). För att man ska kunna känna självförverkligande måste de grundläggand behoven vara uppfyllda liksom behovet av trygghet, samhörighet och Jag-känsla. Detta är lika viktigt i det privata livet som i yrkeslivet (Hall, 2002). Närliggande till Maslows behovsteori anser Herzberg att det finns motivationsfaktorer som handlar om arbetstillfredsställelse och vidare även olika hygienfaktorer, som motsvarar Maslows grundläggande behov, men som inte har någon större anknytning till själva arbetet (Hall, 2002).

Vidare anser teoretikerna Sias och Cahill (1998) att vänskap på arbetsplatsen är en viktig del för de anställda. Det ska finnas samhörighet och samspel som leder till ett bättre engagemang (Sias och Cahill, 1998). Maslow menar också att det handlar om förmågan att kunna samarbeta med sina medarbetare. Människan har ett behov av kärlek och aktning vilket syftar till gruppgemenskap och känslan av att man växer och utvecklas tillsammans med andra (Hall, 2002). Att man ska kunna ge uttryck för sin personlighet, fruktan och sina visioner. Det är nödvändigt för människan att arbeta då våra värderingar och möjligheter styr den inre drivkraften att vilja arbeta (Maccoby, 1991). Arbeten där det finns möjlighet till att själv styra

över vissa arbetsuppgifter anses vara mer motiverande och bidrar till högre arbetstillfredsställelse (Gagné och Deci, 2005).

En summering för en god arbetsmiljö handlar om egenkontroll, positiv arbetsledningsklimat, att man ska känna stimulans i sitt arbete, god gemenskap med arbetskamrater och en arbetsbörda som betraktas som lagom (Gedin-Erixon, 1992).

3. Metod

I detta kapitel förklarar jag närmare hur jag har gått tillväga i denna undersökning. Jag kommer att tydliggöra val av metod, urvalsarbetet, utförande av intervjuer samt hur jag med hjälp av dessa kopplat det till arbetet för att fullgöra syftet. Sedan kommer jag att avsluta med en metoddiskussion för kritisk granskning av metoden.

3.1 Val av metod

Denna undersökning är grundad på tidigare forskning där jag har valt ut relevant litteratur angående motivation och dess olika teorier inom området. Jag har valt att utföra en kvalitativ metod i form av intervjuer. En kvalitativ studie ger chansen till flexibilitet och frihet vilket gör att man kan göra en mer djupgående och uttömmande undersökning (Strauss och Corbin, 1998). Med denna uppsats ville jag göra en undersökning om motivation på arbetsplatsen på ett och samma företag. Personligen bedömdes att intervjuer var den bästa metoden för mitt slutliga resultat. Med detta anser jag att det blir mer information att arbeta med och som jag sedan kan återkoppla till den teoretiska referensramen i uppsatsen. Jag har främst använt mig av strukturerad intervju metod där jag på min intervjuguide (bilaga 1 och 2) har fasta frågor till respondenterna. Dock har de även varit några öppna, obestämda frågor som det är i kvalitativa intervjuer då man bara har ett ämnesområde förbestämt (Johansson & Svedner, 2006).

3.2 Urval

Som underlag för detta arbete har jag gjort en undersökning inom en dagligvaruhandel. I valet av bransch och företag har det intresserat mig först och främst för att det är väldigt många som arbetar inom denna bransch. Sedan tror jag att det är många som hamnar där av slumpen på grund av att man inte behöver någon direkt utbildning från början. Många kanske söker sig till denna bransch, till en början i alla fall, för att det ofta är ett stort antal personer som arbetar där och det behövs folk. Det kanske är hög personalomsättning. Detta gör det intressant att se vad det är som gör att de vill stanna och arbeta kvar.

Jag har intervjuat sju personer sammanlagt, ägaren, butikschefen och fem butiksarbetare. Denna organisation består av en ägare, en butikschef och ca 30 medarbetare inkluderat tillsvidareanställda och extrapersonal. Ägaren och butikschefen var förbestämda

för intervjun för att kunna undersöka ur ett ledarperspektiv medan urvalet av butiksmedarbetarna, gjordes på plats på företaget av chefen. I denna studie har jag intervjuat både kvinnliga och manliga arbetstagare, som är tillsvidareanställda. Dock är denna studie könsblind och likaså när det gäller de intervjuades ålder.

Mitt urval är kopplat till syftet i arbetet, då jag har inriktat mig på ett och samma företag för att göra en begränsning. Jag har inte för avsikt att mäta generellt hur motivationen ser ut på arbetsplatser utan har inriktat mig på att göra en närmare undersökning och se hur det förhåller sig i verkligheten. Detta för att vidare kunna reflektera om detta ämne mellan medarbetare och chefer inom en och samma verksamhet.

3.3 Genomförande

Innan utförandet av intervjuerna gjordes en intervjuguide (bilaga 1 och 2) där jag delade in frågorna i olika områden, baserat på teorigenomgången för att det sedan skulle bli mer strukturerat för vidare arbete. Intervjuguiden varierade lite i sin utformning för medarbetarna respektive cheferna för att i resultatet kunna behandla mina frågeställningar.

Den första kontakten med företaget var genom telefon med butikschefen där jag förklarade mycket noggrant vem jag var och vad jag skulle göra. Han var positiv till min förfrågan och jag blev mycket väl bemött. Vi bestämde ett möte för genomförande av första intervjun. Jag blev lika väl bemött på plats som i telefonen. Alla sju intervjuer ägde rum på arbetsplatsens kontor. Det var en relativt lugn miljö där vi befann oss men det var dock inte helt ostört. Den interna telefonen fanns inne på detta kontor och ibland skulle någon medarbetare passera men då gjordes kortare pauser.

För en bättre dokumentation av intervjuerna har jag använt mig av bandspelare som gör det enklare att senare skriva ner intervjuerna och sedan analysera det insamlade materialet. När en intervju utförs med ljudinspelning kan det bli svårt att slappna av för vissa individer (Ely, 1993, s 92) men i de intervjuer jag hade förklarade jag mycket noggrant vad mitt ändamål var och att bandspelaren endast var för min egen räkning. Till en början var det lite spänt men jag upplevde att det inte tog så lång tid för dem att känna sig avslappnade.

3.4 Databearbetning

I min analys av resultatet har jag jämfört de anställdas åsikter och synpunkter med chefens respektive ägarens. Speglar de anställdas tankar med chefernas? Med detta har jag kunnat koppla samman vilka likheter och olikheter som finns i frågan om motivation inom företaget.

Det handlar om hur de skiljer sig mellan dessa kategorier med hjälp av olika motivationsteorier, som jag bearbetar i den teoretiska delen av arbetet. Där behandlar jag vissa variabler som samhörighet, arbetstillfredsställelse och meningsfullt arbete. För att enklare kunna hantera data har jag skrivit ner intervjuerna, dock inte helt ordagrant. Jag har delvis använt mig av Grounded Theory i analysarbetet då jag med hjälp av kodning bearbetat den insamlade data för att lättare också kunna se samband mellan de olika kategorierna, arbetsgivare respektive arbetstagare (Strauss och Corbin, 1998).

3.5 Metoddiskussion

I denna uppsats där det vetenskapligt ska undersökas inom ett område handlar det mycket om tillförlitlighet. Med detta menar man inte bara själva upplägget av tillvägagångssättet som gjorts utan även hur all data har analyserats, de intervjuades delaktighet, hur man som författare bearbetar sina teorier och slutsatser som formar hur upplägget utformas i hela förloppet av arbetet (Ely, 1993).

Hur kan man veta att detta verkligen stämmer i förhållande till vad som är sagt och hur det egentligen är på företaget? Visst kan det vara så att många inte vill berätta för mycket eller inte tycker om att bli intervjuade om hur de upplever situationen på sin arbetsplats. Dock menar Christensen (2007) att om man är klar och tydlig med att berätta om att det råder anonymitet kan det hjälpa till att det blir en mer avslappnad stämning. Detsamma gäller även ljudinspelning. Det är viktigt att förklara vad som kommer att framgå i arbetet (Christensen, 2007). Jag har varit tydlig med att förklara mitt syfte inför varje intervju och även informerat deltagarna om vad som kommer att dokumenteras i mitt arbete och att undersökningen är konfidentiell, dock kommer har jag förklarat att det kommer finnas med att jag tagit hjälp i undersökningen av en dagligvaruhandel.

Arbetets trovärdighet handlar om metoden och tekniken som används under hela arbetsgången. Frågan är om det är något som skulle göras annorlunda om undersökningen skulle göras om. I intervjuprocessen anser jag att det finns vissa brister. Fastän man vet hur en bra intervju ska genomföras är det lätt att komma in i vissa intervjufällor (Ejvegård, 2003). Det som varit mindre bra är att jag i vissa frågeställningar pratade mer själv när respondenterna inte hade utförliga svar, vilket inträffade i vissa situationer i intervjuerna. Vidare ställde jag frågor där respondenten svarade med endast ja eller nej och inte heller ställde jag någon följdfråga till dessa frågor. Dessa brister kan medföra att tillförlitligheten minskar. Likaså när det inträffade att jag ställde två frågor samtidigt vilket medför att svaret inte blir lika tydligt eller uttömmande.

Urvalet av butiksmedarbetare, som gjordes när jag var på plats, uträttades av butikschefen och detta kan leda till att resultatets tillförlitlighet minskar till skillnad från om jag hade valt ut dem själv då jag inte hade någon kännedom om vilka personerna var. Med denna metod för urvalet av medarbetarna kan resultatet påverkas, då de kan uppleva stress i och med att de inte var informerade i förväg så som butikschefen och ägaren var. Men om jag hade gjort ett förbestämt val kanske dessa respondenter hade förberett sig på hur eller vad de skulle svara och det skulle i sin tur minska undersökningens trovärdighet. Därför var det dock bra med min urvalsprocess att låta butikschefen välja ut personer till intervju.

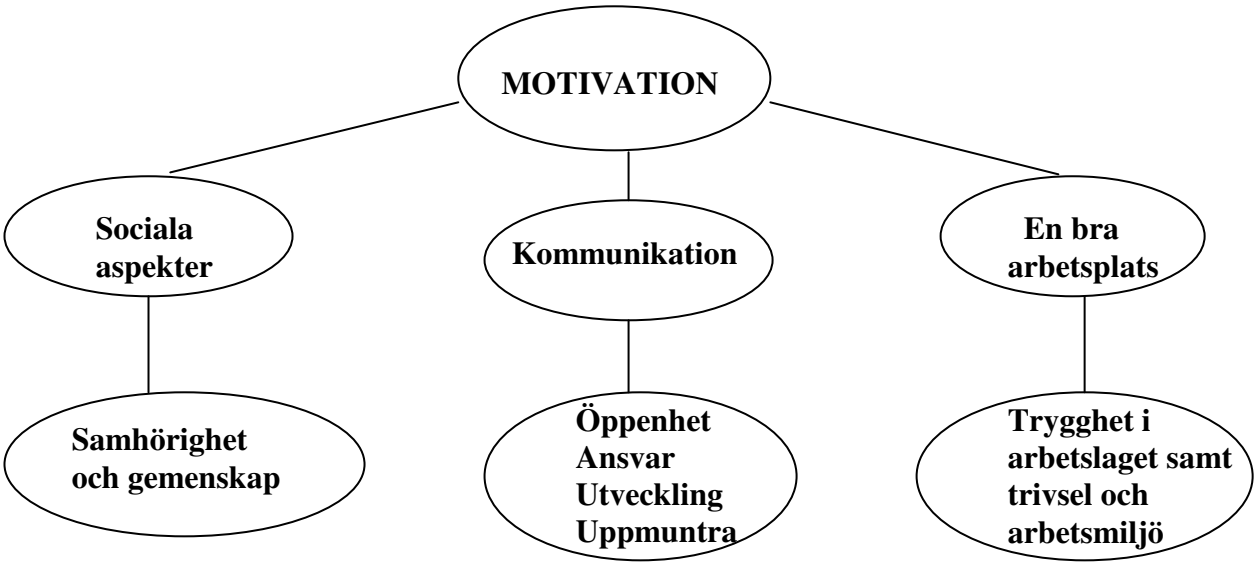
Man kan ställa sig frågan varför jag inte har intervjuat alla? Detta på grund av att inte vilja göra arbetet för stort och därmed valt endast ett fåtal att intervjua. Alla dessa faktorer kan leda till att tillförlitligheten minskar, men att de svar som jag har fått är desto utförligare och mer väsentliga och förklarar det som jag velat och varit mitt syfte med undersökningen.

I intervjuerna handlar det om att vara neutral och tydlig i sina frågeställningar vilket innebär att den som intervjuar ska vara uppmuntrande men kunna hålla sig på avstånd från att ställa ledande frågor (Ejvegård, 2003). På de intervjuer som utfördes var intervjuguiden till stor hjälp, där kunde jag stödja mina egna följdfrågor om det på något sätt inte svarade på frågan.

4. Resultat och analys

I detta avsnitt förklaras de anställdas arbetsmotivation och deras värderingar angående motivation och hur de uppfattar sin position på företaget. I resultatet behandlas både arbetstagarnas perspektiv och ledarnas perspektiv och vad de anser är centralt för ett företag med bra arbetsmotivation. Det kommer att handla om de sociala ståndpunkterna i arbetet och vidare hur ledningens ansvar påverkar och vad som anses vara en bra arbetsplats beträffande den psykosociala arbetsmiljön.

Genomgående i resultatet kommer även en analys, som är kopplat till den teoretiska delen av arbetet och även viktigare delar från annan litteratur, som är av stor relevans.



Figur 1, Överblick på resultatet

4.1 Sociala aspekter

Till det sociala i arbetslivet hör samhörighet med arbetskamrater och chefer. För respondenterna är arbetet en stor del av deras sociala liv och att det är en källa till lycka. Någon svarade att de tyckte att det är lycklig på jobbet. En annan menar på att det är roligt. ”Jag tycker det är väldigt roligt och det tror jag faktiskt är just för det här stället, vi har en sådan bra sammanhållning”. Maccoby (1991) menar att det är våra värderingar och möjligheter som styr den inre driftkraften att vilja arbeta och det är känslomässigt nödvändigt hos varje individ att arbeta (Maccoby. M, 1991). Vidare ansåg någon att det även är viktigt

för försörjningen. Dock var det endast en av de svarande som menade att det var för pengarna som denne arbetade.

Det visade sig också att det ger dem möjlighet till frihet och att kunna stå på egna ben, att inte behöva vara beroende av någon annan. Det var övervägande där respondenterna menade att det var en del av livet. Dock ansåg en av deltagarna att det inte betyder mer än att det bara är ett jobb. Detta fyller Maslows grundläggande behov i form av trevliga arbetsförhållanden som ger fysiskt välbefinnande samt att det även ger trygghet i form av en inkomst för att kunna uppfylla behoven av basnödvändigheter enligt Maslow (Hall, 2002).

Samhörighet anses vara väldigt god på detta företag. Samtliga respondenter upplever en mycket god gemenskap mellan arbetskamrater och chefer. Cheferna är mycket lyhörda och tar till sig det som de anställda har att säga, vilket är viktigt för ett fortsatt bra arbete inom verksamheten. De ger varandra stöd och uppmuntran för de utförda arbetena. Denna del är, enligt Maslow viktig för människans behov till motivation och för att kunna känna självförverkligande måste denna nivå vara tillfredställd (Hall, 2002). Respondenterna anses vara eniga om att uppnå en hög grad av samhörighet vilket ger en ökad chans för företaget att ha en god arbetsmotivation. Känslan av att vara uppskattad och accepterad av sina medarbetare betyder mycket för varje enskild individ och därmed en stor faktor till arbetstillfredsställelse. (Hall, 2002) Det handlar om det emotionella stödet, som Karasek menar är att människan har ett behov av att känna omtanke från andra samt få bekräftelse från våra sina arbetskamrater så att man vet att de bryr sig. Det värderande stödet är viktigt då man får feedback och det vill säga både positiv och negativ. Detta ska vara ömsesidigt mellan arbetstagare och ledning (Eriksson & Larsson, ur Arbetslivet, 2002). I detta fall är kunderna en hög motivationskälla, då de anställda upplever att de får en positiv feedback från dem.

Respondenterna anser att glädjen med att arbeta är mötet med människor, att man trivs med sina medarbetare och att det hela tiden blir nya utmaningar. De ansåg också att en stor del till att arbetet är att göra andra människor glada och att få bra kontakt med kunderna. ”Jag älskar att jobba, träffa mycket folk och trevliga kunder. Kunderna betyder mycket. De motiverar mig att göra ett bättre arbete”. Enligt Hawthornes studier blir vi människor alltså mer produktiva om vi har en positiv inställning till arbetet. Det handlar om människans arbetsmoral och det gör att det blir en högre grad av arbetstillfredsställelsen (Latham, Gary P. 2007).

> ”Mötet med människor, utmaningar, känna att jag klarar av det. Yes, idag har jag gjort en bra dag. När man kan skapa något. Det behöver inte vara att man producerar utan när man skyltar upp det eller lägger

> fram det, så att det tilltalar någon annan och den personen köper det av mig. Göra andra glada. Jag tror att folk blir glada när de köper något och då blir jag glad".

Maslow nämner behovet av att tillfredställa Jag-känsla och självförverkligande. Han menar att människan vill skapa och lyckas med sina arbetsuppgifter. Detta framhävdes att vara uppfyllt hos respondenterna dock på olika sätt men att känslan var densamma (Hall, 2002).

4.2 Kommunikation

Genom vissa motivationsteorier har vi lärt oss att motivation kommer från att någon skapar förutsättningar för andra, som i sin tur alltså motiverar sig själv. Med detta menar dem att det alltså inte går direkt att motivera andra utan det sker av individen själv med hjälp av förutsättningar som skapas. För att veta hur man som chef ska motivera eller, som här menat skapa utgångslägen, behövs dock inga högskoleutbildningar i ledarskap. Det handlar om sunt förnuft där man ska kunna vara flexibel och lyssna på sina medarbetare i varje enskild situation (Zofi & Meltzer, March 2007).

De anser att det är viktigt med en bra ledning som lyssnar och bryr sig och ger möjlighet till eget ansvarstagande. Likasinnade chefer som medarbetare är en stark bidragande del till bättre arbete och inspiration för ett bättre motiverat arbete vilket är en vinande egenskap som genomskådar denna verksamhet. Det råder alltså öppenhet och en bra relation mellan dessa två parter. Företagets mål är vägledande för hur företaget ska lägga upp sin verksamhet och vad som ska uppnås. Tydliga mål från företagets sida ger ett motiv att utföra ett bra arbete (Drenth, m.fl. 1998).

4.2.1 Uppskattning och utveckling

Personalen anser att en ledare/chef ska få alla anställda att känna sig delaktiga i verksamhetens mål och utveckling. De svarande menar att alla ska få möjlighet till eget ansvar och initiativtagande för vidare utveckling och förbättringar för individ på samma sätt som för företaget. "Alla har sina roller och det känns ganska fritt, man får tänka fritt och det är ju då man växer. Det tycker jag är bra". De ska även vara goda lyssnare och vara öppna för bra kommunikation och diskussion, att kunna lyssna till idéer från medarbetarna, vilket det anses göra enligt de anställda. Det är ingen som säger emot deras förslag, utan det ges möjlighet till utveckling. Vidare anser respondenterna att det är viktigt, som ledare att vara

uppmärksam på hur stämningen är på arbetsplatsen. En bra ledare bör kunna känna både positiva och negativa känslolägen, som kan uppstå. I dessa situationer ska en chef snabbt kunna leda och lösa eventuella problem. Dessa värderingar som kommit fram från arbetstagarna handlar också om att de anser att företaget i sig, det vill säga ledningen, uppfyller dessa behov för ett bra samarbete mellan arbetstagare och arbetsgivare.

För arbetstagarna handlar det om att det ges plats för uppskattning och feedback för det jobb som utförs och inte minst från ledare och chef. I och med att personalen får respons för åstadkomna arbeten anser de att det sker en utveckling. Dock är detta något som skulle kunna förbättras. Merparten av medarbetarna och även cheferna ansågs att detta var en svagare del i deras verksamhet. Som tidigare nämnt är det viktigt med det emotionella stödet, som handlar om att känna sig sedd och omtyckt av både chefer och arbetskamrater. Man vill veta att de bryr sig om sitt välbefinnande (Eriksson & Larsson, ur Arbetslivet, 2002). Även uppmuntran och mjölighet till personlig utveckling, som till exempel utbildningar, är en stor motivationsfaktor till arbetstillfredsställelse. Samtliga medarbetare anser att utvecklingsmjöligheterna är viktig, dock trivs de väldigt bra med de arbetsuppgifter som de har och på denna arbetsplats. Det är de små interna utvecklingsmöjligheterna som ger dem mer inspiration. I och med att det ges möjlighet till eget initiativ anser personalen att bara det ger dem chansen till personlig utveckling. ”Just nu har jag möjlighet till att skapa något av mina egna idéer och det är jätte kul och de är utveckling för mig”.

4.2.2 Uppmuntran till ansvar

Från ledarnas synvinkel är det viktigt att det finns en bra relation och kommunikation mellan medarbetarna, vilket i sin tur kan spegla företagsandan. Som ledare ska man inte bara tänka att det är anställda utan att det är individer där alla har olika behov och att man ska kunna läsa deras kroppsspråk. Alla är olika och arbetar även olika och som chef ska man kunna se varje individ för att kunna få denne att prestera sitt bästa.

Det är viktigt att se till att personalen trivs och kan känna sig trygg på arbetsplatsen. Alla Människor har ett behov av att uppnå eller finna dessa grundläggande behov som Maslow tar upp (Hall, 2002). Man har olika behov i en grupp och det är viktigt att ta hänsyn till alla individers olika tillstånd. Alla har inte lika lätt att kunna kommunicera med andra, alla har sin egen takt i utvecklingen. Vissa har lätt att uppnå deras behov medan andra kanske aldrig känner sig nöjda, känner att de aldrig kan få dessa behov fullbordade (Moxnes, 2002).

> ”Det är ju det här som är konsten att se människor i ögonen om de mår bra. Det måste man se som ledare. Man är ju egentligen coach för ett lag och man måste se till att var och en gör sin roll i hela lagspelet och då är det ju egentligen människan man måste se. Man kan inte bygga ett lag med bara målgörare. Det måste finnas målvakt, ledare, back mm. Alla fyller olika funktioner, men alla måste veta vart man ska göra mål”.

Detta liksom en motivationsföreläsare menar, i en artikel, att det är grundläggande inom ett företag att alla spelar sin roll och att alla måste bidra för att man ska kunna få roligt på arbetet. Han menar dock att det är ledarna, som kan ha inverkan på att engagera medarbetarna i ett arbete med hjälp av feedback och uppmuntran. Men det är också viktigt att, som medarbetare aktivt delta för att bli motiverad i sitt arbete (Sievers, 2006 nr 6).

Det anses att de anställda ska lyftas fram och att de får känna att det är de som gör verksamheten möjlig. Liksom artikeln om livsmedelsbutiken Wild Oats där dem förklarar att det är de anställda som är det första ledet, som är företaget utåt (Hise, 1994). De handlar om att uppmuntra medarbetarna till att ta egna initiativ och går man, som ledare in och styr för mycket på golvet kan det bidra till minskad effektivitet och den egna glädjen att komma på smarta lösningar minskar. Ges det rum för eget tänkande anser cheferna att de anställda får möjlighet att växa i sin arbetsroll och det blir ett mer ansvarstagande och inspirerande arbete, vilket ökar motivationen att visa vad man kan. Detta anser cheferna vara väldigt viktigt när det handlar om att motivera sin personal. ”Ibland ringer de och frågar hur de ska göra i vissa situationer, då brukar jag i stället fråga hur de skulle ha gjort om de inte hade fått tag på mig”.

4.3 En bra arbetsplats

En bättre psykosocial arbetsmiljö bidrar till att arbetsmotivationen ökar (Gedin-Erixon, 1992). För att trivas på sin arbetsplats anser respondenterna att det är viktigt att jobba med människor som man finner sig väl tillrätta med och att man får respons för det man vill och de idéer man har. Det är även viktigt med bra stämning inom företaget så att man känner trygghet i arbetslaget.

För att få ett meningsfullt samanhang i sitt arbete är en god arbetsmiljö ett viktigt bidrag. Om de anställda får ett ökat välbefinnande genom en bättre arbetsmiljö, kan även

företaget dra nytta av det i och med att det blir trevligare stämning och organisationen mår i sin tur bättre (Ohlsson, 1994).

För att arbetstagarna ska känna sig motiverade att utföra ett bra arbete är det bland annat trivseln och arbetsmiljön som är viktig, att ha som mål att göra en bra arbetsinsatts, känna sig nöjd med sig själv efter varje arbetspass. Respondenterna anser att det är viktigt att ha nöjda kunder vilket bidrar till större motivation och bättre arbetsinsats.

Respondenterna anser också att det är viktigt att alla får möjlighet till att ta eget ansvar och att det är rotation, variation och att det sker ständig förbättring. Människan har ett behov av att kunna vilja påverka sin arbetssituation för att göra bra ifrån sig och vara med att nå de gemensamma mål som företaget sätter upp (Gedin-Erixon, 1992). De svarande är också eniga om att det ska vara en öppen och klar kommunikation, vilket idag också speglar företagets verksamhet.

> ”Den ideala arbetsplatsen skall man utforma på ett sådant sätt att människor kan tillfredställa sitt behov av skapande, eller – med psykologernas formulering – att de anställda kan förverkliga sig själva.” (Hansen & Orban, 2002:119)

Kommunikation, ärlighet och tydlighet är en förutsättning för samhörighet på företaget, enligt respondenterna. De menar också att det är viktigt att alla behandlas rättvist vad gäller trivsel och bra arbetsmiljö. Med detta menat att chefer ska aktivt delta och uppmärksamma sin personal (Gedin-Erixon, 1992). Enligt ledarna är det viktigt att personalen stöttar varandra och att det råder gemenskap och samhörighet. ”En bra relation hos medarbetarna speglar en bra företagsanda.”

Gerdin-Erixons (1992) förklaringar på faktorer från arbetarskyddsnämnden, på hur en bra psykosocial arbetsmiljö ska var, speglar denna verksamhet där respondenterna upplever alla dessa faktorer väldigt positivt. De känner att de har bra inflytande i företaget och att det är ett bra arbetsledningsklimat, då de finns en bra kommunikation mellan parterna. Vidare upplever de en hög stimulans i arbetet där de har möjlighet till utveckling och det ställs inte för höga eller för lite krav och inte minst är gemenskapen den mest nämnvärda faktorn. Samhörigheten mellan medarbetarna och chefer är något som anses vara betydande för samtliga anställda.

5. Avslutande diskussion

Alla människor är olika och därför är, enligt Wagner, drivkraften hos alla individer olikt varandra. Det som driver och motiverar en person kanske inte har lika stor betydelse för en annan. Vissa kanske strävar efter högre utbildningar och karriär inom sitt drömyrke medan andra känner tillfredställelse genom att leva ett ganska anonymt och harmoniskt liv. Detta kan alltså vara skillnad på vad som driver en karriär benägen respektive lönearbetstagare. Dock är motivationens betydelse minst lika viktig för alla typer av människor. Men kan man verkligen se någon skillnad hos olika människotyper? Det finns dock funderingar om det är så att alla känner grundläggande behov (Wagner).

Att som ledare förmedla gemensamma mål och skapa rätt inställning, har man kommit en bra bit på väg till en framgångsrik verksamhet. Motivation är egentligen ett väldigt brett begrepp. Motivation behövs i nästan vad man än håller på med, i vardagslivet, när man utför sin hobbyverksamhet och i arbetslivet.

I denna undersökning blev resultatet relativt lika hos arbetstagarna och de hade liknande åsikter om vad som fick dem motiverade till att göra ett bra jobb. Några av nyckelorden för samtliga respondenter var gemenskap och bra stämning, vilket handlar om de sociala aspekterna på arbetsplatsen. Vidare handlade det om bra kommunikation mellan medarbetarna och ledning där ansvar och uppmuntran spelade en stor roll. Andra viktiga aspekter som tas upp av respondenterna är trivsel och trygghet i arbetslaget. När man tittar i litteraturen och vad där står om motivation på arbetsplatsen är dessa faktorer även där överrepresenterade och behandlade av många teoretiker och författare. På den arbetsplats där jag utförde intervjuerna kunde man tydligt se deras insikt att verksamhetens främsta mål var att kunderna skulle vara nöjda. Kanske var det underförstått att det var ett av målen de arbetade mot och därmed inte nämndes i så stor utsträckning i deras svar när det gällde deras motivation.

Det var slående att alla intervjuade hade en väldigt positiv inställning till sitt arbete. När man utför en kvalitativ undersökning är det lätt att ”läsa mellan raderna”, det vill säga att man får chansen att se hur personerna agerar och reagerar. Som intervjuare kunde man också tydligt se att det var en väldigt god stämning och att de var i högsta grad mycket angelägna att vilja göra ett bra jobb så där fanns en stor motivation.

Arbetsgivarna och de anställda tänkte väldigt lika när det gällda att skapa motivation på arbetsplatsen och de hade gemensamma grundpelare som till exempel trivsel och uppmuntran

till eget ansvarstagande liksom gemenskap och bra kommunikation. Jag anser att detta kan bero på att de har en starkt inarbetad företagsanda.

Genomgående i undersökningen strömmar en väldigt positiv atmosfär. Det skulle kanske ha varit intressant att ta upp vad som eventuellt var mindre bra. Detta fick jag inte tillräckligt med underlag för, eftersom min avsikt med arbetet var att ta reda på vad som motiverade dem. Det kanske är så att när man gör en kvalitativ studie talar respondenterna kanske bara om det som redan finns och som de tycker är bra, även om det finns något som de anser är idealet för ett företags arbete till motiverade arbetstagare. De kanske inte ser utanför ramarna eller kanske inte tänker på sådant som inte finns inom företaget eller på arbetsplatsen. Frågan är ju om det finns något utöver detta resultat som de inte tänker på för att kunna arbeta ännu bättre med samhörighet och andra faktorer för att få en motiverad personal?

Det skulle vara intressant att i en vidare forskning göra en enkätundersökning då man skulle kunna vidga urvalet och höra med flera butiker inom samma bransch för att där kunna göra jämförelser om likheter och olikheter rörande motivation hos de anställda samt verksamhetsmässigt. Alltså hur man arbetar med detta men även brister i och med att det inte nämndes i detta arbete.

Motivation är ett viktigt begrepp. Arbetsmarknaden är i ständig utveckling och förändring. Det krävs allt mer av både arbetsgivaren och arbetstagaren. En arbetsgivare måste kunna motivera sin personal men det krävs också samarbetsvilja från arbetstagarna. För att företagsandan ska kunna passeras vidare i hela verksamheten måste man skapa en helhet för att det ska kunna bli ett framgångsrikt företagande. Jag anser att motivation är en av de viktigaste delarna för en bra verksamhet och för företagets utveckling i dagens konkurrenskraftiga arbetsmarknad.

Referenser

Christensen, Dorit, *Meningsfullt arbete via "solidariska" chefer*, (2007), BAS, Kungälv

Drenth, Pieter J.D. m.fl. *Organizational Psychology,* (1998), Psychology Press, East Sussex UK

Ejvegård, Rolf, *Vetenskaplig metod*, (2003), Studentlitteratur, Lund

Ely, Margot m.fl, *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken – cirklar inom cirklar*, (1993), Studentlitteratur, Lund

Gagné. M, Deci. E.L, *Self-determination theory and work motivation,* (2005), Journal of Organizational Behavior, 26, s.331-362

Gedin-Erixon, Astrid, *Arbetets lust och leda, om psykosocial arbetsmiljö*, (1992), Astrid Gedin-Erixon & Gidlunds Bokförlag, Stockholm

Gustavsson. BengtOve, *Det goda tjänstearbetet – förutsättningar för arbetstillfredsställelse i kundintensivt tjänstearbete,* (1998), Centrum för tjänsteforskning

Hall, Jay, *Arbetsmotivation – Maslow och Hertzberg*, (2002), Utbildningshuset, Lund

Hansen, Lars H & Pal Orban (red), *Arbetslivet*, (2002), Studentlitteratur, Lund

Hise, Phaedra, *The motivational employee-satisfaction questionnaire*, (1994), Inc: Vol. 16 nr 2, Academic Search Elite

Johansson, Bo och Per Olov Sveder, *Examensarbete i Lärarutbildningen*, (2006), Kunskapsföretaget i Uppsala AB, Uppsala

Kane-Urrabazo. Christine, *Management´s role in shaping organizational culture*, (2006), Journal of Nursing Management, 14, s. 188-194

Latham, Gary P, *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, (2007), SAGE Publications, Thousand Oaks

Maccoby. Michael, *Arbeta, Varför det?,* (1991), Svenska Dagbladets Förlag, Borås

Moxnes, Paul, *Positiv ångest*, (2001), Natur och Kultur, Sverige

Ohlsson, Inge, *Den goda arbetsplatsen*, (1994), Kommentus Förlag, Stockholm

Robbins, Stephen P, *Organizational Behavio,* (2003), 10th Edition, Pearson Education International, New Jersey

Sias. P, Cahill. D, *From Coworkers to Friends: The Development of Peer Friendships in the Workplace,*(1998), Western Journal of Communication, 63, s. 273-299

Sievers, Alexandra, *Så skapar man motivation i arbetslivet*, (2006), Kvalitetsmagasinet nr 6, s 13-15

Strauss, A & Corbin, J, *Basics of qualitative research,* (1998), SAGE, London

Wagner, Hugh – *Människans drivkrafter – motivationens psykologi* (2003), Studentlitteratur, Lund

Yerkes. Leslie, *How to Create a Place Where People Love to Work*, (2003), The Journal of Quality and Participation

Zofi, Yeal Sara & Meltzer, S, *Your People - Making motivation personal,* (2007) March, Nursing Home/Long Term Care Management, s 92-93

Bilaga 1

Intervjuguide – arbetstagare

1, Bakgrund

- Datum och plats

- Ålder
- Berätta lite om dig själv, vem är du, hurdan är du?
- Utbildning
- Arbetshistoria (för att se förändring i intressen eller motivation)
- Allmänna intressen
- Vad gör dig glad? (på arbetet respektive utanför)

- Vilken befattning har du?

- Vart är du om 2 år i din yrkesroll?

2, Värdering, Vad är viktigt?

- Är fritiden viktig för dig?

- Vad är dina arbetsuppgifter?
  - har du några ansvarsuppgifter?
  - finns/ges klara instruktioner?

- Vad betyder arbetet för dig?

- Vad är kul med ditt arbete?
  - vad är viktigt för dig?

- Varför arbetar du?

- Vad får dig att gå till arbetet?

- Vad betyder arbetet för dig?
  - är det en balansgång mellan arbetet och fritiden?
  - får du mycket socialt stöd från arbetskamrater respektive familjen?

- Har du goda relationer med arbetskamraterna?

- Känner du samhörighet med chefer respektive arbetskamrater?

- Hur viktig är den sociala biten för dig på din arbetsplats?

- Vad får dig att vilja göra ett bra arbete?(Vad gör dig motiverad PÅ arbetet?)
  - känner du tillfredställelse i arbetet?
  - när jobbar du som bäst?

- Vad får dig att trivas på arbetet?

  - känner du trygghet?

- Vad är viktigt på en arbetsplats? (arbetsmiljömässigt)

- Hur ska en bra arbetsplats vara och se ut?

3, Fakta, Vad har man?

- Hur upplever du stämningen på arbetsplatsen?

- Arbetar företaget aktivt för att få anställda att trivas, trivsel och arbetsmiljö? (motivation)

- Hur anser du att en ledare ska arbeta för att tillfredställa sin personal?
  - är ledarskapet viktigt i detta samanhang?

- Finns andra belöningssätt än pengar? Karriärutveckling, personlig utveckling, gemenskap, vänner. Ges **feedback och uppskattning, känslan av att man gör någon nytta?**

- Vad skulle du vilja förändra om möjlighet finns?
  - finns möjlighet till utveckling?

- Vad har du för visioner?

Bilaga 2

Intervjuguide - arbetsgivare

- Finns det tydliga mål och strategier i organisationen?
  - hur förmedlas dem ut till medarbetarna?

- Hur är relationen till medarbetarna?
  - är det bra kommunikation sinsemellan?

- Känner sig alla delaktiga i verksamheten?
  - hur arbetar man med det, finns det fördelningar?

- Anser du att det är viktigt med mycket feedback och socialt stöd?

- Vilken roll har du som ledare?

- Vad är viktigt att tänka på som ledare?

- Vad tror du är viktigt för en arbetstagare vad gäller trivsel och arbetsmiljö?

4, Vad gör man resp. inte?

- Arbetar ni mycket med att försöka tillfredställa arbetstagarna på bästa sätt?
  - hur arbetar ni med det, att motiverar ni de anställda?
  - vad ska man tänka på som organisation?

- Vad är det som gör att er organisation är den bästa?
  - vilka är era starkaste sidor?
  - vad kännetecknar en bra fungerande organisation?

- Hur skulle du förklara utvecklingsmöjligheterna hos er?

- Finns det något som du skulle vilja ändra på och förbättra inom verksamheten?