

# Motivation ur medarbetarnas perspektiv

- **En kvalitativ fallstudie om medarbetare och deras upplevda motivation till arbetet**

**Av: Peter Nylander & Carl Andersson**

Handledare: Janet Johansson  
Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskap  
Kandidatuppsats, 15 hp  
Företagsekonomi | VT 2018



# Sammanfattning

Innehavandet av motiverade medarbetare anses vara en organisatorisk framgångsfaktor. Enligt tidigare forskning är organisationer med motiverade medarbetare 30–40 procent mer produktiva än organisationer med omotiverade medarbetare. Motivationen anses även ha positiva effekter på medarbetarnas personliga utveckling, prestationer, arbetstillfredsställelse och välmående. Tidigare forskning som utgår ifrån Self-Determination Theory (SDT) redogör för att tre grundläggande psykologiska behov, autonomi, kompetens och samhörighet bidrar till en ökad arbetsmotivation. Det är även bevisat att yttre faktorer i sociala miljöer kan främja respektive hämma medarbetarnas arbetsmotivation, enligt SDT.

Trots att tidigare forskning har påvisat att medarbetarnas motivation är betydande för organisationer, samt har positiva effekter för medarbetarnas utveckling, prestation, arbetstillfredsställelse och välmående finns det begränsad kvalitativ forskning som förklarar hur medarbetare motiveras. Forskarna för denna studie anser att resultaten från tidigare studier förklarar vad som bidrar till en ökad arbetsmotivation hos medarbetarna men ger inga utförliga förklaringar om vilka arbetsrelaterade faktorer medarbetarna upplever som motivationshöjande. Syftet med studien blir således att bidra med en ökad förståelse och kunskap om hur medarbetare motiveras av de psykologiska behoven av autonomi, kompetens och samhörighet samt hur yttre faktorer som organisatoriska värderingar och lön bidrar till en ökad eller minskad inre motivation. Forskarna har genomfört en kvalitativ fallstudie och har med hjälp av intervjuer besvarat studiens syfte och frågeställningar.

Studiens resultat och slutsatser visar på hur medarbetarna kan motiveras utifrån de psykologiska behoven av autonomi, kompetens och samhörighet samt hur organisatoriska värderingar och erhållen lön bidrar till en ökad eller minskad inre arbetsmotivation.

## Nyckelord

Motivation, Medarbetare, Self-Determination Theory, Autonomi, Kompetens, Samhörighet, Organisatoriska värderingar, Lön, Fallstudie

# **Abstract**

To maintain motivated employees is considered an organizational success factor. According to previous research, organizations with motivated employees are 30-40 percent more productive than organizations with amotivated employees. Motivation is also considered to have positive effects on employees' personal development, performance, job satisfaction and well-being. Previous research based on Self-Determination Theory (SDT) explains that three basic psychological needs, autonomy, competence and relatedness contribute to increased work motivation. It is also proved that external factors in social environments can promote or inhibit employees' motivation, according to SDT.

Although previous research has shown that employee motivation is significant for organizations, as well as having positive effects on employee development, performance, job satisfaction and prosperity, limited qualitative research explains how employees are motivated. The researchers for this study believe that the results of previous studies explain what contributes to an increased work motivation among employees but does not provide detailed explanations which work-related factors employees feel as motivating. The aim of the study is thus to contribute to increased understanding and knowledge of how employees are motivated by the psychological needs of autonomy, competence and relatedness, and how external factors such as organizational values and wages contribute to increased or decreased internal motivation. The researchers have done a qualitative case study and with the help of interviews answered the purpose and research questions of the study.

The results and conclusions of the study show how employees can be motivated based on the psychological needs of autonomy, competence and relatedness, and how organizational values and wages are contributing to increased or decreased internal work motivation.

## **Keywords**

Motivation, Employees, Self-Determination Theory, Autonomy, Competence, Relatedness, Organizational Values, Wages, Case Study

# **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare som hjälpt och guidat oss igenom den här processen. Vi vill även rikta ett stort tack till företaget som tog emot oss och alla personer som deltagit i vår studie. Utan er hade denna studie inte kunnat genomföras.

Carl Andersson & Peter Nylander

Stockholm 2018

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Bakgrund .....	7
1.2 Litteraturgenomgång .....	8
1.3 Problemformulering .....	12
1.4 Syfte .....	13
<b>2. Teoretisk referensram</b> .....	<b>14</b>
2.1 Motivation .....	14
2.2 Self-Determination Theory .....	15
2.2.1 Cognitive Evaluation Theory .....	15
2.2.2 Self-Determination Theory – Motivationskontinuum .....	16
2.2.3 Grundläggande psykologiska behov .....	20
2.3 Sammanfattning av teori .....	21
<b>3. Metod</b> .....	<b>23</b>
3.1 Forskningsdesign .....	23
3.1.1 Studiens Avgränsningar .....	23
3.2 Kvalitativ metod .....	23
3.3 Tillvägagångssätt .....	24
3.3.1 Operationalisering av teori .....	24
3.4 Semistrukturerade intervjuer .....	25
3.5 Urval .....	26
3.5.1 Val av företag .....	26
3.5.2 Val av respondenter .....	26
3.6 Information om Företaget X och respondenterna .....	26
3.7 Praktiskt utförande .....	27
3.7.1 Intervjuer .....	27
3.7.2 Kodning, tematisering och analys av insamlade data .....	28
3.8 Metoddiskussion .....	29
3.8.1 Metodkritik .....	29
3.8.2 Studiens kvalitet .....	30
<b>4. Resultat</b> .....	<b>32</b>
4.1 Presentation av resultat .....	32
4.2 Medarbetarnas arbetsmotivation på Företaget X .....	33
4.2.1 Autonomi och inre motivation .....	33
4.2.2 Kompetens och inre motivation .....	36
4.2.3 Samhörighet och inre motivation .....	39
4.2.4 Motivationstillstånd .....	41
<b>5. Analys och Diskussion</b> .....	<b>45</b>
5.1 Medarbetarnas arbetsmotivation på Företaget X .....	45
5.1.1 Autonomi och inre motivation .....	45
5.1.2 Kompetens och inre motivation .....	46
5.1.3 Samhörighet och inre motivation .....	47
5.1.4 Motivationstillstånd .....	48

<b>6. Slutsats .....</b>	<b>52</b>
<i>6.1 Besvarande av studiens syfte och frågeställningar.....</i>	<i>52</i>
<i>6.2 Studiens teoretiska och praktiska bidrag .....</i>	<i>53</i>
<i>6.3 Studiens begränsningar och förslag till framtida forskning.....</i>	<i>54</i>
<b>Källförteckning .....</b>	<b>56</b>
<b>Bilaga 1: Operationalisering av teori .....</b>	<b>60</b>
<b>Bilaga 2: Intervjuguide.....</b>	<b>64</b>
<b>Bilaga 3: Enkät till respondenter .....</b>	<b>65</b>

# 1. Inledning

---

*Studiens ansats formuleras i bakgrunden. Därefter följer en litteraturgenomgång på tidigare studier som behandlar det studerade området. Avsnittet avslutas med problemformulering och syfte.*

---

## 1.1 Bakgrund

Under de två senaste decennierna har ledarskapsforskning skjutit i höjden medan arbetsrelaterade motivationstudier har kommit i skymundan (Ramlall 2004, s. 52 f; Land 2003 se Bassous 2015, s. 358). Detta trots att medarbetarna anses vara organisationers viktigaste tillgång i dagens globaliserade konkurrentutsatta samhälle (ibid). Med hänsyn till detta bör forskning ändra riktning för att få en djupare kunskap och förståelse om vad som främjar medarbetarens motivation (ibid). Denna idé delas även av Andersson och Tengblad (2014, s. 252 ff) som skriver att studier som ämnar att undersöka arbetsrelaterad motivation bör utgå från medarbetarnas perspektiv.

Reis och Pena (2001, s. 666) skriver att bevarandet av befintlig personal har blivit en organisatorisk framgångsfaktor och uttrycker sig på följande vis; *”Hur framgångsrik en organisation blir beror på medarbetarna som utför arbetet och på hur väl de blir motiverade att vara kreativa och använda sina kunskaper i syfte att uppfylla organisationens mål.”* (Reis & Pena 2001, s. 674). Således är det väsentligt för organisationer att få sina medarbetare motiverade i arbetet samt för att undvika självvalda uppsägningar. Resultaten från studien genomförd av Cho och Perry (2012, s. 399) styrker detta och visar att självmanta uppsägningar hos medarbetare ofta beror på låg grad av inre motivation till arbetet.

Det har även bevisats att motiverade medarbetare är mer effektiva i arbetet. Pfeffer (1998 se Conrad, Ghosh & Isaacson 2015, s. 94) drar slutsatsen, efter att ha granskat tidigare forskning som behandlat medarbetarens motivation och moral, att företag med motiverade medarbetare är 30–40 procent mer produktiva (ibid).

Maylett och Nielsen (2012, s. 57) menar att organisationer kan säkerställa att deras medarbetare är tillfredsställda och effektiva (ibid, s. 58). Däremot är medarbetarnas

motivation komplicerad att säkerställa, eftersom den är individuell och inte kan dikteras av någon annan (ibid). Med anledning till detta anser Maylett och Nielsen (2012, s. 58 f) att det är absolut väsentligt för organisationer att identifiera de viktigaste motivationsfaktorerna på arbetsplatsen. Detta styrks av Wiley (1995, s. 278) som skriver att det är svårt att avgöra vad som motiverar medarbetare, eftersom det förändras över tid samt skiljer sig åt beroende av faktorer som kön, inkomst och arbete.

En individ som drivs till handling är motiverad på ett eller annat sätt (Ryan och Deci 2000a, s. 68). Olika individer drivs till handling av olika motiv, vilka kommer från bakomliggande källor, inre såväl som yttre (ibid, s. 69) Detta gör det svårt att explicit förklara vad som motiverar individer (ibid). Dock tyder resultaten från tidigare forskning på att individer som upplever hög tillfredsställelse av de psykologiska behoven, autonomi, kompetens och samhörighet är mer motiverade, samt har positiva effekter på individens personliga utveckling, prestationer, arbetstillfredsställelse och välbefinnande (ibid, s. 68; Gagné & Deci 2005, s. 337). Resultat från tidigare forskning har även visat att kontextuella och sociala miljöer, beroende på dess utformning, kan främja respektive hämma människors utveckling, prestation och välbefinnande (Ryan & Deci 2000a, s. 68).

## **1.2 Litteraturgenomgång**

Resultaten från en meta-analys som behandlat områdena arbetstillfredsställelse och organisationsengagemang, visade att medarbetare som drevs av inre motivation, kände hög arbetstillfredsställelse samt var organisatoriskt engagerade (Eby, Freeman, Rush & Lance 1999, s. 476 ff). Studiens resultat visade på att medarbetarnas inre motivation ökade om arbetsuppgifterna ansågs vara meningsfulla och om ledningen tillät dem att få vara med i beslutsfattande processer (ibid). Eby et al menar även att resultaten från studien styrker att medarbetarnas organisatoriska engagemang stimuleras om de blir bra behandlade och om arbetet är bra strukturerat (ibid)

Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad (2017, s. 246) undersökte hur inre och yttre motivation påverkade medarbetare i arbetet. Deras studie bestod av tre kvantitativa delstudier med fysiska och webbaserade enkäter (ibid, s. 249). De som deltog i studien arbetade inom olika typer av organisationer; bensinmackar, finansiella sektorn samt ett medicintekniskt företag (ibid, s. 249). Resultaten visade att medarbetare som var inre motiverade presterade



bättre i arbetet och uppvisade högre organisatoriskt engagemang, samtidigt som risken för självvalda uppsägningar, utbrändhet och arbetsrelaterade konflikter minskade (ibid, s. 251). Resultaten visade även att yttre motivation var negativt korrelerad med bra arbetsprestationer och organisatoriskt engagemang samt positivt korrelerad med självvalda uppsägningar, utbrändhet och arbetsrelaterade konflikter (ibid). Således bör organisationer, enligt Kuvaas et al (2017, s. 253 f) arbeta för att öka medarbetarnas inre motivation och hänvisar till Stone, Deci och Ryan (2009, s. 82 f) som ger praktiska exempel hur organisationer kan arbeta för att öka medarbetarnas inre motivation – genom deltagande i beslutsfattande processer, visa uppmärksamhet och förståelse, valmöjligheter, positiv feedback vid initiativtagande och stöttning i problematiska situationer.

Self-Determination Theory (SDT) är en motivationsteori som vid flertalet tillfällen har applicerats för att undersöka motivationen hos individer inom sjukvården, utbildningssektorn och idrotten (Gagné & Deci 2005, 348). Dock skriver Bergendahl, Magnusson och Björk (2015, s. 363) att SDT under de senaste åren har ökat i popularitet i avseendet att undersöka motivationen hos medarbetare inom organisationer. Detta tyder på att studier som applicerat SDT för att undersöka motivation hos medarbetare inom organisationer under de senaste åren har ökat.

Resultaten från studier som använt sig av SDT visar att inre tillfredsställelse av tre grundläggande psykologiska behov, autonomi, kompetens och samhörighet bidrar till ökad motivation och bättre prestation i arbetet (Baard, Deci & Ryan 2004, s. 2061 f). Baard, Deci & Ryan (ibid, s. 2055) studie var kvantitativt baserad där medarbetare på en stor investment bank fick besvara enkäter. Resultaten visar även ett samband mellan inre behovstillfredsställelse och ledningens främjande av autonomi, vilket tyder på att medarbetarnas inre behovstillfredsställelse stärks om ledningen är autonomifrämjande (ibid, s. 2062 f).

Att ledningens autonomistöd tillfredsställer de grundläggande psykologiska behoven och därmed ökar medarbetarnas motivation, bekräftas även i studien genomförd av Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov och Kornazheva, (2001, s. 939). De genomförde en kvantitativ studie med medarbetare från statligt ägda företag i Bulgarien och medarbetare från ett privatägt företag i USA. Resultaten påvisar att medarbetarnas inre behovstillfredsställelse av autonomi, kompetens och samhörighet stärks när ledningen är autonomifrämjande (ibid, s. 939 f).

Resultaten visar även att medarbetarnas inre behovstillfredsställelse är signifikant för ökad motivation samt ökat välmående (ibid).

Resultat från tidigare forskning som utgått från SDT visar att autonom motivation är att föredra framför kontrollerad motivation (Gagné & Deci 2005, s. 346 f). När individer känner sig fria och har valmöjligheter i sitt arbete ökar arbetsmotivationen (ibid). Tvärtom minskar individens arbetsmotivation om de känner sig styrda och kontrollerade och inte har några valmöjligheter i sitt arbete (ibid). Detta styrks av studien genomförd av Ilardi, Leone, Kasser och Ryan (1993 s. 1801) där resultaten visar att tillfredsställelse av basbehoven autonomi, kompetens och samhörighet samt en autonomistödjande arbetsmiljö bidrar till ökad motivation, ökat välmående samt ökad arbetstillfredsställelse (ibid). Studien var kvantitativt utformad och deltagarna i studien arbetade i en skofabrik (ibid, s. 1795 f).

Organisationer kan öka eller minska medarbetares motivation genom yttre belöningar och inre belöningar (Stumpf, Tymon, Favorito & Smith 2013, s. 21). Exempel på yttre belöningar är lön, bonusar och befordringar (ibid). Exempel på inre belöningar är intressanta och meningsskapande arbetsuppgifter (ibid). Forskning stödjer att både yttre och inre belöningar påverkar medarbetarnas engagemang, arbetstillfredsställelse samt viljan fortsätta arbeta för organisationen (ibid).

Enligt tidigare forskning inom SDT har yttre belöningar i form av prestationsbaserade löner och bonusar en negativ effekt på medarbetarnas inre motivation (Ryan & Deci 2000b, s. 61; Gagné & Deci 2005, s. 334). Detta styrks i en meta-analys genomförd av Deci, Koestner och Ryan (1999, s. 358 f) där det framgår att yttre belöningar tenderar att minska medarbetares inre motivation. Prestationsbaserade löner och bonusar får medarbetarna att känna sig kontrollerade och övervakade i sitt arbete, vilket bidrar till att den yttre motivationen ökar och den inre motivationen minskar (Ryan & Deci 2000b, s. 61; Gagné & Deci 2005, s. 334). Yttre belöningar i form av prestationsbaserade löner och bonusar anses vara en prototyp av kontrollerad yttre motivation och hämmar medarbetarnas autonomi (Gagné & Deci 2005, s. 334). Detta styrks i en kvantitativ studie genomförd av Shirom, Westman och Melamed (1999, s. 1093). Studien undersökte hur yttre belöningar i form prestationsbaserade löner och bonusar påverkade industriarbetare i Israel (ibid, s. 1082). Resultaten visade att prestationsbaserade löner och bonusar hade negativa fysiska och psykiska effekter på medarbetarnas välmående (ibid, s. 1093). Detta styrker SDTs tes om att yttre belöningar anses

främja yttre kontrollerad motivation och hämma yttre autonom motivation samt inre motivation (Gagné & Deci 2005, s. 334).

Olafsen, Halvari, Forest & Deci (2015, s. 447) undersökte i sin studie hur lön, ledarskap, stöd och rättvisa på arbetsplatsen bidrar till att öka medarbetarnas inre motivation, utifrån SDT. Den genomförda studien var kvantitativt utformad och respondenterna arbetade på en bank i Norge (ibid, s. 450). Efter att ha genomfört studien drog Olafsen et al. (2015, s. 455) slutsatsen att organisationer bör eftersträva att skapa ett bra arbetsklimat genom att tillfredsställa medarbetarnas behov av autonomi, kompetens och samhörighet, istället för att tillhandahålla ekonomiska kompensationer. Resultaten visade att medarbetarnas inre behovstillfredsställelse hade en mer betydande korrelation med inre motivation än vad ekonomiska kompensationer hade (ibid, s. 452). Olafsen et al. (ibid, s. 455) förklarar att organisationer kan öka medarbetarnas inre behovstillfredsställelse och motivation genom positiv feedback, visa uppskattning och verifiera kompetenser och insatser, ställa öppna frågor och lyssna till sina medarbetare, bjuda in medarbetarna i beslutsfattandeprocesser samt erbjuda utvecklingsmöjligheter inom organisationen.

Enligt Adam (1965 se Olafsen, Halvari, Forest & Deci 2015, s. 455) har rättvisa löner under lång tid varit viktigt för medarbetarnas motivation och prestation. Lön har visat sig vara en stor motivationsfaktor hos medarbetare menar Wiley (1995, s. 271) Det är inte själva kompensationen i sig som är viktig utan värdet av ett offentligt erkännande och uppskattning, vilket höjer självförtroendet hos medarbetaren (Dawson & Dawson 1990 se Wiley 1995, s. 271). En bra lön kan uppfattas som en bra feedback, samt verifierar individens kompetens (ibid). Lön som indikerar på visad uppskattning från arbetsgivarens sida samt verifierar medarbetarens kompetens kan öka den inre motivationen (Rosenfield et al. 1980 se Wiley 1995, s. 275). Det går i linje med vad Kuvaas (2006, s. 377) kom fram till i sin studie. Den genomförda studien var kvantitativ med deltagande medarbetare från ett företag i Norge som var verksamma inom energiindustrin (ibid, s. 370 f). Resultaten visade att högre grundlön kunde associeras med känslomässigt engagemang, bättre prestationer och ökad inre motivation hos medarbetarna (ibid, s. 377). Det kan förklaras med att högre grundlön signalerade högre kompetens och visad uppskattning (ibid).

SDT förklarar att yttre regleringar i form organisatoriska värderingar kan internaliseras och bidra till en ökad inre motivation hos medarbetarna (Gagné & Deci 2005, s. 334 ff; Ryan &

Deci 2000a, s. 71 ff). Organisatoriska värderingar kan även uppfattas som kontrollerande och kan därmed minska medarbetarnas inre motivation (ibid). Martins och Coetzee (2011, s.1 ff) undersökte hur medarbetarna uppfattade organisatoriska värderingar och om de ansåg att det var viktigt med organisatoriska värderingar. Studien genomfördes med medarbetare från ett stort Sydafrikanskt tillverkningsföretag och var kvantitativt utformad, där respondenterna fick besvara ett frågeformulär med en fyra-gradig likertskala (ibid, s. 4). Studiens resultat visade att kön, etnicitet, ålder skiljer sig åt i deras uppfattning om vikten av vissa organisatoriska värderingar samt hur deras organisation använder dem (ibid, s. 6 ff). Resultaten lyfter även fram betydelsen av att förstå medarbetarna för att skapa större medarbetarengagemang för organisatoriska värderingar, vilka är viktiga aspekter i en effektiv organisationskultur (ibid). Martin och Coetzee refererar till Koivula (2008) som förklarar att när majoriteten av medarbetarna delar organisationens värderingar ökar motivationen, prestationen, kommunikationen samt kunskapsutbytet och samarbetet mellan kollegor (Koivula 2008 se Martin & Coetzee 2011, s. 7).

### **1.3 Problemformulering**

Medarbetarna anses vara organisationers viktigaste tillgång och bevarandet av medarbetare en organisatorisk framgångsfaktor (Ramlall 2004, s. 52 f; Reis & Pena 2001, s. 666). Pfeffer (1998 se Conrad, Ghosh & Isaacson 2015, s. 94) skriver att motiverade medarbetare är mer effektiva och produktiva i arbetet, samtidigt som medarbetares motivationsbrist ofta leder till självmanta uppsägningar, enligt (Cho & Perry 2012, s. 399). Detta tyder på att medarbetarna innehar en betydande roll för alla organisationer och för dess effektivitet och produktivitet, vilket i slutändan är avgörande för organisationens överlevnad. Organisationer bör således ställa sig frågan: Hur kan vi motivera våra medarbetare?

Efter att läst om tidigare forskning som behandlar medarbetarnas motivation inom organisationer går det konstatera att de flesta studier som genomförts har haft en kvantitativ ansats. Forskarna för denna studie anser att resultaten från tidigare studier förklarar vad som bidrar till en ökad arbetsmotivation hos medarbetarna men ger inga utförliga förklaringar om vilka arbetsrelaterade faktorer medarbetarna upplever som motivationshöjande. Således anser forskarna att det är intressant att undersöka medarbetarnas motivation genom kvalitativa studier.

Utifrån tidigare forskning går det konstatera att inre motivation är mer önskvärd än yttre motivation. Resultaten från tidigare studier som utgått från SDT visar att tillfredsställelse av de psykologiska behoven av autonomi, kompetens och samhörighet bidrar till en ökad inre arbetsmotivation hos medarbetarna, men ger begränsad information om hur dessa tillfredsställs. Det råder även delade meningar om hur lön och organisatoriska värderingar bidrar till en ökad inre arbetsmotivation hos medarbetarna. Därmed är det intressant att undersöka hur medarbetarna upplever att detta bidrar till en ökad inre arbetsmotivation eller inte.

## **1.4 Syfte**

Studien ämnar undersöka vilka motiv som ligger till grund för ökad arbetsmotivation utifrån SDT och därmed skapa en djupare förståelse och kunskap om hur medarbetarna drivs av inre och yttre motivationsfaktorer. Studien avser även att undersöka hur de grundläggande psykologiska behoven, autonomi, kompetens och samhörighet tillfredsställs och bidrar till en ökad inre arbetsmotivation.

## 2. Teoretisk referensram

---

*I detta avsnitt målas den teoretiska referensramen upp, nyckelbegrepp presenteras och definieras. Litteraturgenomgången och tidigare forskning ligger till grund för detta avsnitt och skapar ytterligare kontext för studien. I slutet framförs studiens frågeställningar.*

---

### 2.1 Motivation

Under åren har olika forskare definierat begreppet motivation på olika sätt. I denna studie definieras motivation som drivkrafter bakom alla beteenden och avsiktliga handlingar en individ åstadkommer (Aronsson, 2012, s. 199). Ryan och Deci (2000a, s. 68) beskriver motivation följande sätt; en individ som drivs till handling. Individens vilja och drivkraft till personlig utveckling och att lära sig bemästra nya saker, är en bestående mänsklig egenskap (ibid). En motiverad individ är fylld med energi, framåtsträvande och uthållig. En individ som varken känner inspiration eller vilja att agera karaktäriseras som omotiverad (ibid, s. 69).

Motiv eller motivation karakteriseras av att de styr beteenden i en bestämd riktning med en viss intensitet, ihärdighet och varaktighet (Aronsson 2012, s.199). Individens motivation kan variera i mängd och typ (Ryan & Deci 2000b, s. 54). Typ av motivation uttrycks i underliggande attityder och målsättningar, vilket triggar individen till agerande (ibid, s. 54). Till exempel kan en individ känna nyfikenhet och intresse för en arbetsuppgift. Känslan av nyfikenhet och intresse bidrar till att öka den inre motivationen. En individ som inte känner nyfikenhet eller intresse för uppgiften men ändå genomför den, drivs till handling på grund av en eller flera yttre faktorer avskilda från uppgiften. Således är individen yttre motiverad (Ryan & Deci 2000a, s. 69).

Den inre motivationen är till sin natur intressant och inspirerande, vilket stimulerar individens kreativitet och lärande (Ryan & Deci 2000b, s. 54) Därför anses det viktigt att identifiera vilka faktorer som stimulerar inre motivation och vilka som undergräver den (ibid, s. 55). Lika viktigt är det att förstå skillnaderna i yttre motivatorer, eftersom det bidrar till olika grad av autonomi och arbetstillfredsställelse (Ryan & Deci 2000a, s. 71 f). Motivation är en viktig aspekt och högst värdefull, eftersom den för med sig positiva konsekvenser som alla organisationer värdesätter nämligen, effektivitet och goda prestationer (Gagné & Deci 2005, s 347).

## 2.2 Self-Determination Theory

### 2.2.1 Cognitive Evaluation Theory

Cognitive Evaluation Theory (CET) är en delteori inom Self-Determination Theory (SDT), vilken utvecklades innan SDT (Ryan & Deci 2000a, s. 70 f). CET förklarar att kontextuella och sociala faktorer inverkar på enskilda individers inre motivation (ibid). Kontextuella och sociala miljöer som främjar behoven av autonomi och kompetens kommer öka individens inre motivation – tvärtom kommer miljöer som hämmar dessa grundläggande psykologiska behov att minska individens inre motivation (ibid).

CET fokuserar på behoven autonomi och kompetens och dess påverkan på inre motivation (Ryan & Deci 2000a, s. 70 f). Tidigare forskning har visat att enbart känslan av att vara kompetent, inte ökar den inre motivationen om den inte efterföljs av en autonom känsla (ibid). Med andra ord måste en individ både känna sig kompetent och autonom för att den inre motivationen ska öka (ibid). Tidigare forskning har även bevisat att kontextuella och sociala faktorer som optimala utmaningar, positiv feedback, utlämnande av förödmjukande utvärderingar och valmöjligheter främjar individens kompetens och autonomi, vilket bidrar till ökad inre motivation (ibid).

Några genomförda studier inom CET har visat att behovet av samhörighet, ökar den inre motivationen, men i mindre utsträckning än vad kompetens och autonomi gör (Ryan & Deci 2000a, s. 71). CET är således mer inriktad på behoven kompetens och autonomi, medan SDT har lagt till det tredje behovet, samhörighet (ibid). Vidare kritiserades CET när den användes för att undersöka motivationen hos medarbetare inom olika organisationer (Gagné & Deci 2005, s. 333). Kritikerna menade att CET inte var applicerbar för detta ändamål, eftersom teorin utgick ifrån att det inte gick att främja både inre och yttre motivation samtidigt (ibid). CET redogör för att yttre motivation hämmar den inre motivationen och tvärtom, vilket inte speglar sanningen (ibid) Tidigare forskning har bevisat att yttre motivation kan påverka individens känsla av autonomi positivt och därmed bidra till en ökad inre motivation (Gagné & Deci 2005, s. 334).

Utifrån CET utvecklades SDT som är en mer komplex och omfattande teori, men innehåller det som CET redogör för (Gagné & Deci 2005, s. 333). SDT anses även vara en teori som är mer applicerbar för att undersöka medarbetarnas motivation inom organisationer (ibid).

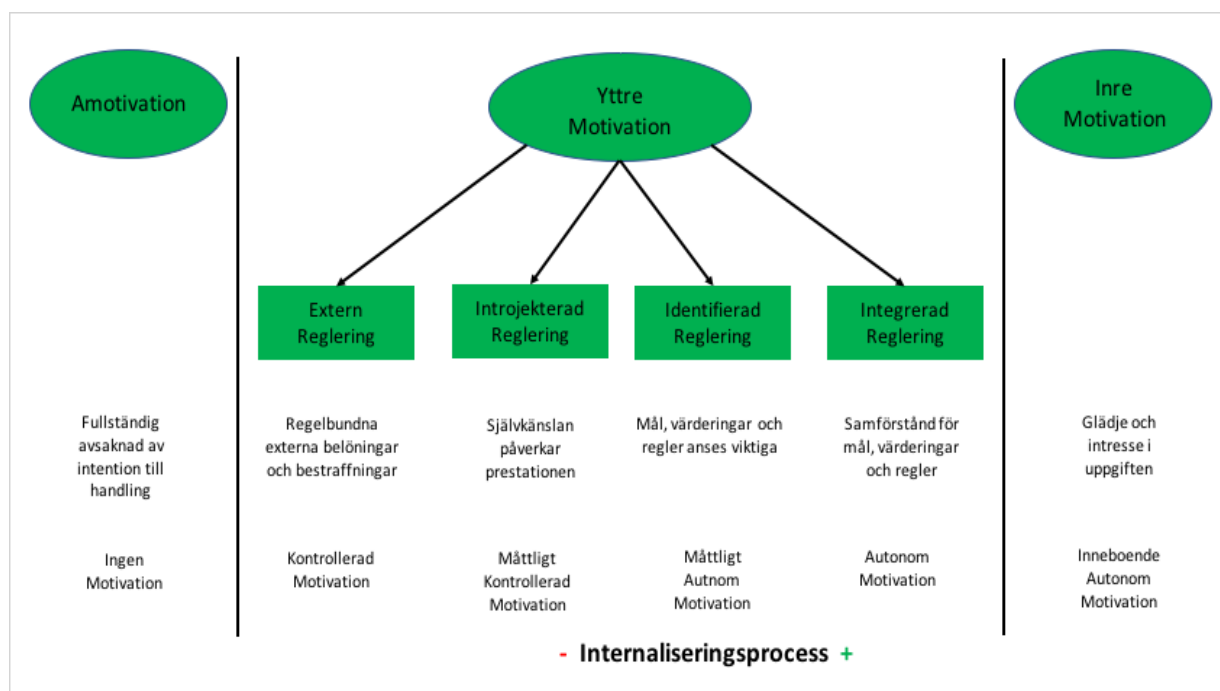
### 2.2.2 Self-Determination Theory – Motivationskontinuum

SDT är utvecklad utifrån en stark empirisk grund av forskarna Ryan och Deci (2000a, s. 68 f). Tidigare forskning om SDT har identifierat tre medfödda psykologiska behov; *autonomi*, *kompetens* och *samhörighet*, vilka har en avgörande betydelse för individens motivation och välmående (ibid, s. 69). Tidigare forskning har även visat att sociala och kontextuella faktorer påverkar dessa tre behov i negativ eller positiv riktning (ibid). Deci och Ryan menar således att omgivningar som tillfredsställer dessa behov är motivationsfrämjande och bidrar till individens personliga utveckling, integration och välmående (ibid).

Gagné och Deci (2005, s 336) har tagit fram en modell som beskriver SDTs motivationskontinuum. Modellen visar olika motivationstyper och är ursprungligen utvecklad av forskarna Edward Deci och Richard Ryan (Ryan & Deci 2000a, s. 71 f). Amotivation är ett tillstånd där individen fullständigt saknar motivation och intention. Yttre motivation, varierar i reglering och grad av kontroll kontra autonomi. Inre motivation är under alla omständigheter autonom, *se Figur 2.1*.

SDTs Motivationskontinuum delar in olika motivationstyper efter grad av autonomi och kontroll samt förklarar vad som karakteriserar motivationstyperna (Ryan & Deci 2000a, s. 72 f). Amotivation och inre motivation är modellens yttersta gränser och är varandras motsatser. Mellan de två yttersta motivationstyperna finns olika typer av yttre motivation, vilka är *extern reglering*, *introjekterad reglering*, *identifierad reglering* och *integrerad reglering*. De yttre regleringarna främjar olika beteenden hos individen, vilket betyder att individens beteende präglas efter känslan av att vara autonom kontra kontrollerad (Gagné & Deci 2005, s. 334).





Figur 2. 1 – Motivationskontinuum, Self-Determination Theory. Översatt till svenska (Gagné & Deci 2005, s. 336).

SDTs motivationskontinuum, från kontrollerad till autonom, beskriver i vilken grad yttre regleringar har *internaliserats*. Desto mer en yttre reglering har internaliserats av individen, desto mer autonom blir den yttre motivationen (Gagné & Deci 2005, s. 334). Internalisering kan beskrivas som en process där individen tar till sig värderingar och beteenden som den sociala miljön värdesätter och gör dem till sina egna (Ryan, Connell & Deci 1985, s. 33). Med andra ord syftar internalisering på att en yttre reglering omvandlas till en inre reglering.

En autonom individ handlar efter egen vilja, egna val samt är självbestämmande (Stone, Deci & Ryan 2009, s 77). Således drivs autonoma individer till handling för att hen känner att uppgiften eller aktiviteten är intressant och har ett inneboende värde (Gagné & Deci 2005, s. 340). Känslan av att vara autonom, kan även uppstå om yttre regleringar och värderingar från omgivningen har internaliserats i hög grad eller helt och hållet (ibid).

Individer som känner sig kontrollerade har inte alls eller till låg grad internaliserat yttre regleringar och värderingar (Gagné & Deci 2005, s. 340). En kontrollerad individ känner sig tvingad eller förförd till att handla på grund av krav från omgivningen eller för att bevara sin egen självkänsla och värdighet (ibid, s 334). Individer som upplever hög grad av kontroll handlar enbart för att erhålla yttre belöningar eller för att undvika oönskade konsekvenser (Ryan & Deci 2000b, s. 61; Gagné & Deci 2005, s. 334).

### ***Extern reglering***

Den minst autonoma formen av yttre motivation har fått benämningen extern reglering (Ryan & Deci 2000b, s. 61). En externt reglerad individ handlar i syfte att undvika oönskade konsekvenser eller för att uppnå önskade konsekvenser, exempelvis erhålla en yttre belöning eller tillfredsställa krav från omgivningen (ibid; Gagné & Deci 2005, s. 334). Således drivs individen till handling, endast om handlingen är avgörande för dessa ändamål (Gagné & Deci 2005, s. 334). Individen upplever sig styrd och kontrollerad samt är oengagerad i arbetet, till exempel, ”jag jobbar när chefen tittar på” (Ryan & Deci 2000b, s. 61; Gagné & Deci 2005, s. 334).

De resterande yttre motivationstyperna hänvisar till vilken grad en individ har internaliserat beteenden och värden från sin omgivning (Gagné & Deci 2005, s. 334). Enligt SDT består internalisering av tre olika processer, introjekterad reglering, identifierad reglering och integrerad reglering (ibid). De olika processerna skiljer sig åt med hänsyn till vilken grad individen har internaliserat yttre regleringar, vilket är avgörande för individens inre motivation (ibid).

### ***Introjekterad reglering***

Nästa motivationstyp i SDTs motivationskontinuum och den första internaliseringsprocessen är, introjekterad reglering. Denna motivationstyp kännetecknas av att individen har ”tagit in” önskade beteenden och värderingar från sin omgivning, men kan inte identifiera sig med dessa (Gagné & Deci 2005, s. 334; Ryan & Deci 2000a, s. 72). En individ som upplever denna typ av reglering kommer motiveras till handling för att förhindra känslor som oro och skuld eller för att känna stolthet som bidrar till en förbättrad självkänsla (Ryan & Deci 2000a, s. 72). Detta kan relateras till ”ego involvement som Nicholls (1984, s. 333) redogör för; individer motiveras till handling endast för att bevara eller förbättra sin egna självkänsla och känslan av värdighet. En individ som känner sig introjekt reglerad upplever sig måttligt styrd och kontrollerad i sitt arbete (Gagné & Deci 2005, s. 334). Trots att beteenden och värderingar har anammats av individen anses introjekterad reglering som en kontrollerad form av internaliserad yttre motivation, ”jag jobbar för att uppleva mig själv som en värdig person”.

### ***Identifierad reglering***

Den tredje typen av yttre motivation tituleras identifierad reglering. Identifierad reglering innebär att individen anser att värdet av ett beteende är meningsfullt och kan hjälpa hen att uppnå sina personliga mål (Gagné & Deci 2005, s. 334 f). Individen har med andra ord internaliserat beteenden och värderingar från omgivningen i högre grad, vilket bidrar till en mer autonom känsla (ibid). Individen drivs till handling för att mål, värderingar och regler i omgivningen, till stor del, speglar individens personliga värderingar och bidrar till att uppnå personliga mål (ibid). Exempelvis, ”jag jobbar för att det känns värdefullt och bidrar till min fortsatta utveckling”.

### ***Integrerad reglering***

Den sista yttre motivationstypen benämns integrerad reglering och är den yttre motivationstyp där individerna upplever den högsta graden av autonomi (Gagné & Deci 2005, s. 335; Ryan & Deci 2000b, s. 62). Ju mer individen har utvärderat och internaliserat identifierade beteenden och värderingar från omgivningen, desto mer självbestämmande och autonomt motiverad känner sig individen (ibid). Individen känner ett samförstånd med mål, värderingar och regler (Gagné & Deci 2005, s. 335). Den yttre integrerade motivationstypen delar många egenskaper med den inre motivationstypen (ibid). Dock kvarstår den som en yttre motivationstyp, eftersom individen drivs till handling för att handlingen anses vara instrumentellt betydande för individens personliga mål och värderingar ”Jag jobbar för att arbetsuppgifternas betydelse överensstämmer med mina personliga värderingar och mål”

### ***Inre motivation***

Inre motivation är den mest autonoma formen av motivation, eftersom den enbart regleras av den enskilda individen (Ryan & Deci 2000a, s 70). Inre motiverade individer är genuint intresserade och nyfikna till att utföra en uppgift eller aktivitet (ibid). De engagerar sig och drivs till handling för att de upplever uppgiften eller aktiviteten som meningsfull, rolig och utmanande (Ryan & Deci 2000b, s. 56). På detta sätt skiljer sig inre motivation från yttre motivation. ”Jag jobbar och är genuint intresserad av mina arbetsuppgifter och tycker dem är meningsfulla, roliga och utmanande”.

### **2.2.3 Grundläggande psykologiska behov**

Inre motivation och internaliseringsprocessen behöver stöd från tre grundläggande psykologiska behov (Gagné & Deci 2005, s. 336 f). Individer som upplever hög grad av *autonomi*, *kompetens* och *samhörighet* känner sig inre motiverade, samtidigt som tillfredsställelse av dessa behov effektiviserar internaliseringsprocessen (Ryan, Connell & Deci 1985, s. 33). Detta betyder att en individ som upplever tillfredsställelse av de psykologiska behoven förmodligen befinner sig till höger i SDTs motivationskontinuum eller förflyttas åt höger desto mer tillfredsställelse av de psykologiska behoven hen upplever.

#### ***Autonomi***

Att vara autonom hänvisar till individens behov av egen vilja, egna val, självbestämmande och önskan till att få organisera sitt eget liv (Angyal, 1965; deCharms, 1968; Deci, 1980; Ryan & Connell, 1989; Sheldon & Elliot, 1999 se Deci & Ryan 2000a, s. 231; Stone, Deci & Ryan 2009, s. 77). Individer känner sig autonoma när de utför uppgifter och aktiviteter som de personligen kan relatera till, vilket medför att individens beteende och engagemang vid utförandet av uppgiften eller aktiviteten drivs av individens egna vilja (Stone, Deci & Ryan 2009, s. 77). Inom SDT förklaras autonomi som en viktig del i internaliseringsprocessen av yttre regleringar och värderingar, samtidigt som det tillfredsställer inre motivation och känslan av frihet (Deci & Ryan 2000a, s. 231; Gagné & Deci 2005, s. 334). Känslan av att vara autonom är väsentlig för individens välmående och prestation (Deci & Ryan 2000a, s. 231).

#### ***Kompetens***

Det psykologiska behovet kompetens tillfredsställs om en individ lyckas med den uppgift eller aktivitet som hen utför (Ryan & Deci 2000b, s. 58). När en individ lyckas att utföra en uppgift eller aktivitet, verifieras individens kompetens, både för individen själv men även för omgivningen (ibid). Känslan av att vara kompetent uppfylls även när individen känner att hens kunskaper bidrar till resultaten och effektiviseringen i arbetet (Weinstein & Ryan 2011, s. 5).

#### ***Samhörighet***

Behovet samhörighet förklarar innebörden av att känna gemenskap och skapande eller bevarande av goda sociala relationer med individer i sin omgivning (Gagné & Deci 2005, 337). Om den sociala miljön genomsyras av empati där personer bryr sig om varandras

välstånd kommer behovet av samhörighet att tillfredsställas (Deci & Ryan 2000a, s. 231). Dock menar forskarna på att behovet av samhörighet är det minst väsentliga för den inre motivationen, men desto mer central för internaliseringsprocessen (Deci & Ryan 2000a, s. 235; Gagné & Deci 2005, 337). Om en individ känner hög grad av samhörighet har hen lättare att internalisera yttre regleringar och därmed öka sin inre motivation (Gagné & Deci 2005, s. 337).

Med hänvisning till tidigare forskning som underlag, menar Gagné och Deci (2005, s. 337) att organisationer som främjar ett arbetsklimat som beaktar behoven, autonomi, kompetens och samhörighet, kommer öka medarbetarnas inre motivation samt underlätta internaliseringsprocessen av yttre regleringar (ibid). Detta i sin tur kommer åstadkomma positiva resultat i arbetet och för arbetsklimatet (ibid). Gagné och Deci (ibid) för fram sex punkter som kommer påverkas positivt om de grundläggande behoven tillfredsställs:

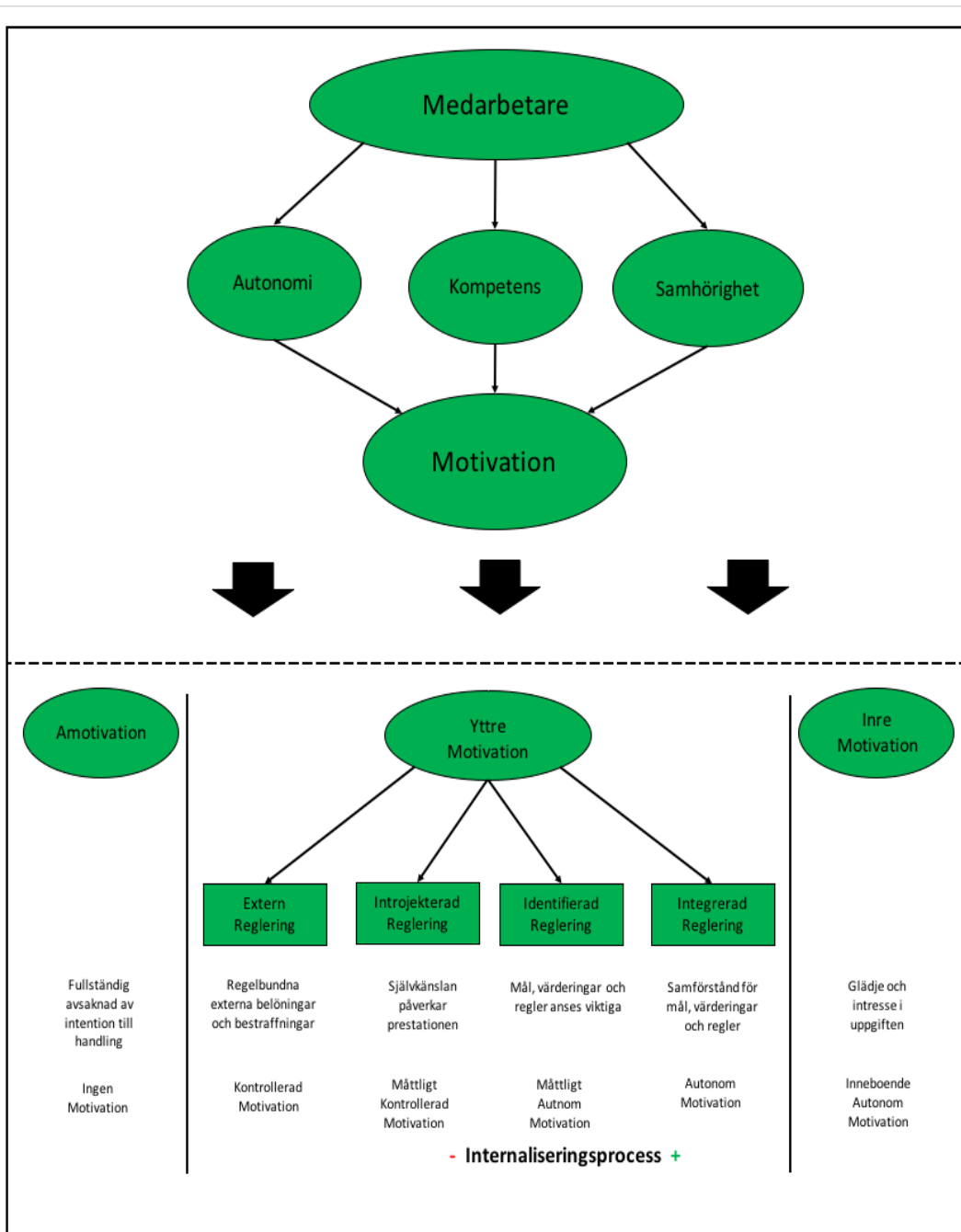
- Uthållighet och positiva beteendeförändringar i arbetet
- Effektiva och bra prestationer, speciellt för arbetsuppgifter som är svåra samt kräver intellektuell flexibilitet och kreativitet
- Arbetstillfredsställelse
- Positiva attityder till arbetet
- Organisatorisk gemenskap
- Psykologisk anpassning och välbefinnande

## 2.3 Sammanfattning av teori

För att undersöka medarbetarnas motivation kommer SDT att appliceras i denna studie. SDT beskriver att tillfredsställelse av de psykologiska behoven, autonomi, kompetens och samhörighet bidrar till en ökad arbetsmotivation hos individer. SDT redogör också för att graden av internalisering av yttre regleringar, värderingar och mål bidrar till en ökad inre eller yttre motivation. Individer som upplever yttre regleringar, värderingar och mål som kontrollerande får en ökad yttre motivation medan individer som upplever dem som meningsfulla får en ökad inre motivation, *se Figur 2.2*. Graden av internalisering beror även på hur arbetsklimatet tillfredsställer individens psykologiska behov av autonomi, kompetens och samhörighet. Desto mer tillfredsställelse av de psykologiska behoven individen upplever

– desto mer underlättas internaliseringsprocessen. Med hänsyn till vad motivationsteorin SDT redogör för samt vad studien ämnar undersöka har följande frågeställningar formulerats:

1. Hur motiveras medarbetarna i organisationer utifrån de psykologiska behoven av autonomi, kompetens och samhörighet?
2. Vilken typ av motivationstillstånd upplever medarbetarna utifrån organisationens värderingar och erhållen lön?



Figur 2. 2 – Medarbetarnas arbetsmotivation utifrån Self-Determination Theory (Egen; Gagné & Deci 2005, s. 336).

## 3. Metod

---

*I detta avsnitt presenteras valt tillvägagångssätt som användes för att komma fram till studiens resultat och slutsats. Även kritik mot det valda tillvägagångssättet framförs.*

---

### 3.1 Forskningsdesign

För att undersöka medarbetarnas motivation har forskarna valt att genomföra en fallstudie. Fallstudier är en typ av forskningsdesign som avser att undersöka ett enda fall, för att skapa en djupare förståelse och kunskap om området som studeras (Bryman & Bell 2013, s. 84). Vidare menar författarna att en fallstudie studerar en enda organisation, plats, person eller händelse för få fram detaljerad information om fallet (ibid, s. 84).

Enligt Bryman och Bell (2013, s. 85) är det vanligt att forskare som väljer att utföra en fallstudie använder sig av kvalitativa metoder, såsom deltagande observationer och ostrukturerade intervjuer. Forskarna i denna studie ansåg att kvalitativa metoder var det mest fördelaktiga för att undersöka området som studien avsåg att skapa en djupare förståelse och kunskap om. Därmed använde forskarna för denna studie semistrukturerade intervjuer för insamling av data.

#### 3.1.1 Studiens Avgränsningar

Studien har avgränsats till svenska organisationer. Vidare har studien avgränsats till en avdelning i en organisation och till medarbetarna som arbetar på avdelningen. I denna studie definieras medarbetare som personer, vilka inte besitter en ledarposition. Organisationer definieras som företag vars verksamhet är affärsinriktad och vinstorienterad.

### 3.2 Kvalitativ metod

Forskarna bakom denna fallstudie var medvetna om att slutsatserna från studien inte kan generaliseras. Detta har varit ett medvetet val då forskarnas primära intresse var att skapa en djupare förståelse och kunskap om området motivation. Med anledning till detta var kvalitativ metod ett fördelaktigt verktyg vid insamling av data för denna studie. Forskarna ämnade att undersöka enskilda individers subjektiva bild av verkligheten och om det område som studien avsåg att behandla. Ett traditionellt synsätt inom den kvalitativa forskningen som hänvisar till individers subjektiva tankar är Emotionalismen. Gubirum och Holstein (1997 se Bryman &

Bell 2013, s. 391) förklarar begreppet på följande vis: ”Emotionalism, bygger på ett intresse för subjektivitet och strävan efter att fånga ”insidan” av upplevelser och erfarenheter och har en inriktning på människors inre verklighet.” Eftersom studien avsåg att få en djupare kunskap och förståelse för medarbetarnas motivation, menar forskarna att medarbetarnas subjektiva bild av verkligheten var väsentlig för denna studie.

### **3.3 Tillvägagångssätt**

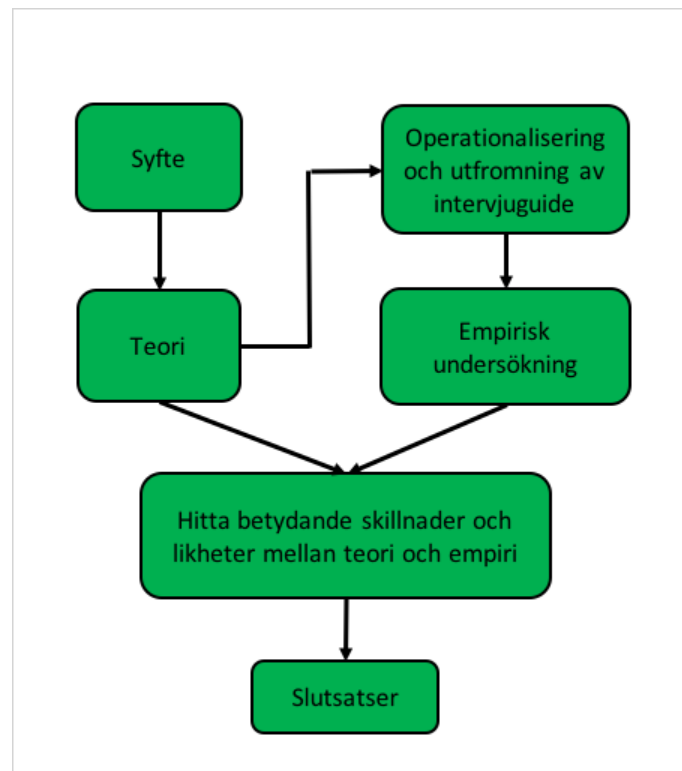
Studiens teoretiska referensram formulerades utifrån vetenskapliga artiklar som förklarar SDT. Studiens teoretiska referensram användes för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Eftersom studiens teoretiska referensram bygger på en redan befintlig teori har studien en deduktiv ansats (Bryman & Bell 2013, s. 31 ff). I den teoretiska referensramen tydliggjordes de viktigaste teoretiska begreppen som sedan låg till grund för de semi-strukturerade intervjuerna, vilka står för studiens empiriska underlag, *se Bilaga 1*. Studiens teoretiska referensram och empiriska undersökning har båda bidragit med nyttig information för att besvara studiens syfte och frågeställningar. De likheter och skillnader som forskarna fann mellan studiens teoretiska referensram, tidigare forskning och insamlad empiri, efter att ha studerat och analyserat det empiriska materialet redovisas i kapitel 5. *Figur 3.1* redovisar hur forskarna har gått tillväga under studien.

#### **3.3.1 Operationalisering av teori**

Studiens teoretiska begrepp har operationaliserats för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar. Syftet med att operationalisera teoretiska begrepp är att kunna länka informationen som respondenterna delgivit till en redan befintlig teori. Operationaliseringen hjälpte även forskarna att koppla respondenternas svar till de områden som studien ämnade att undersöka. Operationaliseringen delades in i fem olika områden som SDT lyfter fram, inre motivation, yttre motivation autonomi, kompetens och samhörighet. (*Se bilaga 1*). Utifrån operationaliseringen formulerades intervjufrågor till respondenterna för att sedan sammanställas i en intervjuguide. Bryman och Bell (2013, s. 482 ff) beskriver en intervjuguide som en lista över vilka områden och intervjufrågor som ska behandlas under intervjun. Detta för att säkerställa att forskarna får den information som behövs för att kunna analysera insamlade data.



Intervjuguiden i denna studie var utformad efter de områden som genererades ur operationaliseringen, det vill säga, inre motivation, yttre motivation, autonomi, kompetens och samhörighet, *se Bilaga 2*. Detta säkerställde att intervjuguiden var kopplad till studiens syfte, frågeställningar och teoretiska referensram. Dessa fem områden behandlades under varje intervju, eftersom information om dessa områden var väsentlig för den senare analysen



Figur 3. 1 – Studiens utformning och forskningsprocess (Egen)

### 3.4 Semistrukturerade intervjuer

Studiens insamlade data och empiriska material samlades in med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Valet av semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod blev naturligt, eftersom studien ämnade att skapa en djupare kunskap och förståelse om medarbetares motivation. Merriam (1994, s. 87) skriver att semistrukturerade intervjuer är att föredra när forskaren vill komma åt respondenternas syn på fenomenet som studeras. Merriam (1994, s. 87) menar också att semistrukturerade intervjuer ger forskarna möjligheten att vara flexibla under intervjun. Intervjufrågorna som forskarna vill få besvarade behöver inte ställas i en specifik ordningsföljd eller formuleras på ett specifikt sätt. Detta bidrar ofta till att respondenterna svarar mer detaljerat och känslösamt på frågorna som ställs enligt Merriam (1994, s. 87 f).

## **3.5 Urval**

### **3.5.1 Val av företag**

En avdelning på Företaget X var platsen som forskarna valde att hämta studiens empiriska material ifrån. Valet av företag för denna studie gjordes innan valet av forskningsdesign. Forskarna valde Företaget X för att det var lättåtkomligt då en av forskarna hade personliga kontakter inom Företaget X. Således blir valet av företag ett subjektivt urval. Denscombe (2009, s. 37 f) skriver att det subjektiva urvalet används då forskaren har kännedom om de människor och företeelser som ska undersökas. Företaget X valdes även för att forskarna ansåg att studiens syfte och frågeställningar kunde besvaras av medarbetarna på som arbetade där.

### **3.5.2 Val av respondenter**

Forskarna valde att intervjua nio medarbetare på en och samma avdelning på Företaget X. På avdelningen arbetade totalt 20 personer. Urvalet av medarbetare blev ett icke-sannolikhetsurval i form av ett målstyrt urval. Vid ett målstyrt urval ska forskarna välja ut personer som är relevanta för de frågeställningar som studien ämnar undersöka (Bryman & Bell 2013, s. 452). Det är även viktigt att urvalet avspeglar variationen i egenskaper som kön, ålder, titel mm (ibid). Forskarna försökte tillfredsställa de ovannämnda kraven i den mån det gick.

## **3.6 Information om Företaget X och respondenterna**

Eftersom företaget och de flesta respondenterna önskade att vara anonyma, kommer informationen som ges om dem vara övergripande. Företaget X är ett tjänsteföretag och är ett av de största företagen inom telekombranschen. Respondenternas medelålder var 39 år, fördelat till fem män och fyra kvinnor, *se Tabell 3.1*. Samtliga respondenter arbetade på en och samma avdelning på Företaget X men hade olika arbetsroller. De respondenter som intervjuades var Art Directors, Copyrighters och Kommunikatörer. Arbetet på avdelningen gick i första hand ut på att marknadsföra företagets tjänster, vilket krävde mycket kreativitet och samarbete kollegor emellan. Respondenterna förklarade att arbetet var projektbaserat och att de ofta arbetade parallellt med olika projekt, vilket ställde höga krav på dem samt gav

upphov till stressade situationer på arbetet. Det ska även tilläggas att Respondent 7 och Respondent 9 var frilansade konsulter som var projektanställda.

Tabell 3.1 – Information om respondenterna som deltog i studien (Egen)

Respondent	Kön	Ålder	Tid som anställd
Respondent 1	Man	51	1 år
Respondent 2	Man	40	2 år och 3 månader
Respondent 3	Man	38	9 månader
Respondent 4	Kvinna	37	5 år och 6 månader
Respondent 5	Man	35	3 år och 7 månader
Respondent 6	Kvinna	35	2 år
Respondent 7	Kvinna	33	1 månad
Respondent 8	Kvinna	27	1 månad
Respondent 9	Man	52	9 månader

## 3.7 Praktiskt utförande

### 3.7.1 Intervjuer

Innan intervjuerna genomfördes hade respondenterna frivilligt erbjudit sig att ställa upp som respondenter. Möjliga störningsmoment vid utförandet av intervjun undanröjdes, bland annat kontroll av ljudupptagningsinstrument samt möblemanget i rummet flyttades. Detta för att säkerställa att forskarnas och respondenternas röster skulle fångas upp av ljudupptagningsinstrumentet (Denscombe 2009, s. 252 f).

Alla intervjuer genomfördes i lokaler på Företaget X. Innan varje enskild intervju fick respondenterna fylla i en enkät som behandlade de etiska reglerna inom svensk forskning, se *Bilaga 3* (Bryman & Bell 2013, s. 137). Detta för att säkerställa att respondenterna deltog frivilligt och för att ge forskarna tillåtelse att använda uppgifterna som respondenterna lämnat.

Båda forskarna var närvarande under samtliga intervjuer. Detta för att det skulle bli lättare att övervaka intervjuförloppet genom att registrera respondenternas känslor och kroppsspråk samt föra fältanteckningar om den verbala informationen som respondenterna uppgav

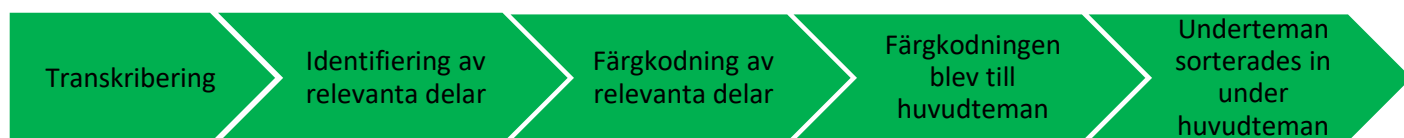
(Denscombe 2009, s. 256 ff). Bryman och Bell (2013, s. 482) skriver även att deltagande av fler intervjuare kan bidra till en mer avslappnad stämning, eftersom samtalet blir mer likt en diskussion med flera parter involverade.

Under intervjuerna ställde forskarna följdfrågor för att få detaljerade svar, klargöranden och exempel från respondenterna samt kontrollerade att de tolkat respondenterna svar korrekt (Denscombe 2009, s. 255). Frågorna var enkelt formulerade för att respondenterna skulle förstå frågorna, akademiska språk och begrepp undveks (Bryman & Bell 2013, s. 476 f). Svaren som forskarna erhöll varierade i detaljrikedom och längd. Detta bidrog till att intervjuerna varierade i längd. Intervjuerna var mellan 20 – 30 minuter långa och varierade gällande mängden information som forskarna kunde använda sig av i den senare analysen. Forskarnas intresse i intervjuerna var att fånga upp och tolka respondenternas subjektiva bild om de fem områden som intervjuguiden innehöll.

### **3.7.2 Kodning, tematisering och analys av insamlade data**

Innan kvalitativa data kan analyseras måste den förberedas och organiseras (Denscombe 2009, s. 370). Forskarna förberedde och organiserade sin data genom att transkribera ljudinspelningarna i Word. Transkriberingen till Word skedde manuellt. När transkriberingen var klar kunde forskarna börja bearbeta och tolka insamlade data. Denscombe (2009, s. 373) skriver att tolkningsprocessen av kvalitativa data innehåller fyra uppgifter – kodning av data, kategorisering av koder, identifiering och samband mellan kategorier och koder samt utveckla generella begrepp och uttalanden. Detta tillvägagångssätt för analysering av insamlade data kan liknas med analysmetoden som forskarna för denna studie använde sig av. Forskarna läste igenom texten ett antal gånger, för identifiering av relevanta delar inom de områden som teorioperationaliseringen och intervjuguiden innehöll. Relevanta delar kodades med olika färger, vilka sedan skapade huvud- och underteman, *se Figur 3.2*. Vid bearbetningen och tolkningen av insamlade data upptäckte forskarna att området ”inre motivation” kunde sorteras in under områdena ”autonomi”, ”kompetens” och ”samhörighet”. Forskarna ansåg att detta var lämpligt, eftersom respondenterna ansåg att de tre grundläggande behoven av autonomi, kompetens och tillhörighet ökade deras inre motivation. Konsekvensen blev att områdena fick nya namn; ”autonomi och inre motivation”, ”kompetens och inre motivation” samt ”samhörighet och inre motivation”. Tematiseringens huvudteman skapades utifrån de nya områdena och benämndes såldes till, ”motivationstillstånd”, ”autonomi och inre

motivation”, ”kompetens och inre motivation” samt ”sambhörighet och inre motivation”. Underteman skapades utifrån relevant återkommande information som respondenterna lämnade, länkade till respektive huvudtema för att sedan sorteras in under redan befintliga huvudteman, *se Figur 4.1*. Detta underlättade tolkningen, bearbetningen och analyseringen av insamlade data.



Figur 3. 2 – Arbetsprocess vid kodning och tematisering av insamlade data (Egen)

## 3.8 Metoddiskussion

### 3.8.1 Metodkritik

Studiens val av forskningsdesign och forskningsmetod går att ifrågasätta. Forskarna var medvetna om att andra val av forskningsdesign och forskningsmetod hade genererat generaliserbara resultat och slutsatser. Forskarna ansåg dock att valet av fallstudie och kvalitativ metod i form av intervjuer var de mest lämpliga för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Bryman och Bell (2013, 416 f) skriver att kvalitativa studier ofta är subjektivt utformade, utifrån forskarens subjektiva uppfattningar. Trots detta ansåg forskarna till denna studie att valen som gjorts, angående forskningsdesign och forskningsmetod besvarade studiens syfte; ”att skapa en djupare förståelse och kunskap” mest fördelaktigt.

Valet av den deduktiva ansatsen är något som bör diskuteras. Framförallt i avseendet att forskarna valde att genomföra en fallstudie och kvalitativa intervjuer som är induktivt inriktade. Bryman och Bell (2013, s. 34 f) skriver att induktion och deduktion är ”riktlinjer som inte alltid behöver särskiljas”. Med hänsyn till detta ansåg forskarna att den deduktiva ansatsen var mest fördelaktig för att beskriva studiens förhållningssätt till teori och empiri. Studien utgick från befintliga teorier som följdes upp med en empirisk undersökning, kopplad till studiens teoretiska referensram och tidigare forskning. I analysen jämfördes och analyserades teorin och empirin utifrån studiens syfte och frågeställningar.

Forskarnas val av fallstudie som forskningsdesign för med sig en del konsekvenser som måste beaktas. Denscombe (2009, s. 72) skriver att forskare som genomför fallstudier ska ha kritiskt förhållningssätt till generaliserbarheten och överlag vara försiktiga med att generalisera resultat

och slutsatser som är framtagna genom fallstudier. Bryman och Bell (2013, s. 86 f) delar åsikten om fallstudiens generaliserbarhet och menar på att det är omöjligt att ett enskilt fall kan vara representativt. Innan valet av forskningsdesign var forskarna för denna studie medvetna om att resultaten från fallstudier inte kan generaliseras. Således blev inte studiens primära syfte att generera generaliserbara resultat och slutsatser, utan snarare skapa djupare förståelse och kunskap om medarbetarnas motivation.

### **3.8.2 Studiens kvalitet**

Enligt Denscombe (2009, s 378 f) är forskningens trovärdighet en av de mest väsentliga delarna. Författaren menar att tilltron till all forskning, oavsett om den är kvantitativ eller kvalitativ återfinns i verifieringen av presenterade resultat. I och med detta vill forskarna bakom denna studie kvalitetsgranska studien. Kvalitetsgranskningen kommer att utgå från det Denscombe (2009, s. 378–386) skriver om trovärdigheten i kvalitativ forskning.

Den första punkten som Denscombe hänvisar till är *tillförlitlighet*. Tillförlitligheten inom den kvalitativa forskningen handlar om hur korrekta och skarpa insamlade data är. Denscombe ger ett antal förslag på hur forskarna kan verifiera detta. Ett förslag som forskarna för denna studie har följt är respondentvalidering, vilket betyder att forskarna kontrollerar att de tolkat respondenternas information på ett korrekt sätt. Vid insamlingen av data för denna studie kontrollerade forskarna, i slutet av varje intervju att de tolkat informationen som respondenterna lämnat korrekt.

Den kvalitativa forskningen bedöms även efter dess *pålitlighet*. Kvalitativa studiers pålitlighet syftar på huruvida en annan forskare som genomfört exakt samma metod kan komma fram till samma resultat och dra samma slutsatser. Denscombe menar att kvalitativa forskare blir en integrerad del av datainsamlingen och att hans subjektiva känslor, tankar och val inverkar på forskningsprocessen. Således behöver beslut och tillvägagångssätt redogöras och motiveras av forskarna. En explicit redogörelse och motivering av beslut och tillvägagångssätt fungerar som ett substitut och ger andra forskare möjligheten att reprisera den genomförda forskningen.

Forskarna i denna studie ansåg sig ha redogjort och motiverat beslut och tillvägagångssätt som fattats under forskningsprocessen. Studien genomsyras av redogörelser och motiveringar av tagna beslut och valt tillvägagångssätt.

Kvalitativa studier brukar också bedömas efter dess *överförbarhet*. Överförbarheten syftar på hur pass generaliserbara kvalitativa studier är. Denscombe förklarar att kvalitativa studiers generaliserbarhet istället bör benämnas som överförbarhet. Andra forskare ska genom studium av en kvalitativ studie, kunna bedöma om informationen som anges i studien skulle kunna appliceras på andra jämförbara fall. Det är forskarens uppgift att leverera information som gör det möjligt för andra forskare att konkludera relevansen och tillämpligheten av studiens fynd.

Forskarna i denna studie har använt icke-sannolikhetsurval i form av ett målstyrt urval. Respondenterna som valdes ut ansågs relevanta för studiens syfte och frågeställningar samt varierar i avseende kön, ålder och titel. Dock anser forskarna att det går att ifrågasätta studiens överförbarhet med hänsyn till urvalets storlek.

Fjärde och sista punkten som Denscombe skriver om är *objektivitet*. Objektiviteten är en väsentlig del i kvalitativa studiers trovärdighet. Kvalitativa studier rymmer olika tolkningsprocesser och frågan blir i hur stor utsträckning analyserade data är påverkad av forskarens subjektiva tankar och känslor. Forskarens subjektiva tankar och känslor anses vara viktiga i kvalitativa studier såvida de inte stänger ut konkurrerande förklaringar och alternativ.

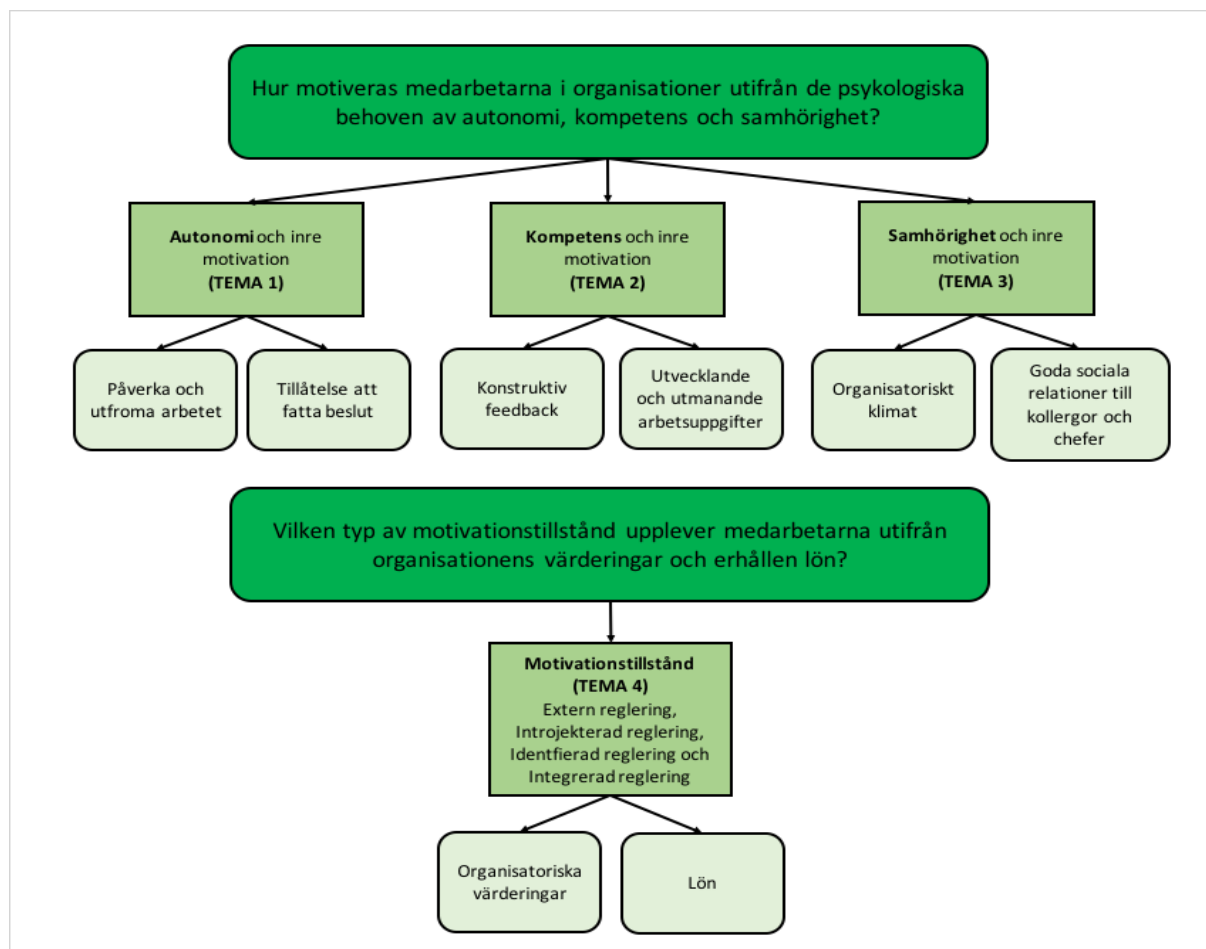
Forskarna har i denna studie försökt att ha ett objektiva förhållningssätt vid analysen av data. Detta har inte alltid varit helt enkelt, eftersom kvalitativ forskning handlar om subjektiva tolkningar som ska vara objektiva. Redan vid påbörjandet av denna studie försökte forskarna ha ett objektiva förhållningssätt och ett öppet sinne, framförallt vid analysen av data. Detta för att förmedla en rättvis och sann bild av den genomförda studien

## 4. Resultat

I detta avsnitt redovisas studiens resultat genom en sammanfattning av de nio intervjuer som forskarna genomförde med medarbetarna på Företaget X. Den mest relevanta informationen som forskarna har blivit delgivna, samt besvarar studiens syfte och frågeställningar kommer framföras med hjälp av framtagna huvud- och underteman.

### 4.1 Presentation av resultat

Studiens resultat presenteras under de huvud- och underteman som forskarna har identifierat vid bearbetning och tolkning av insamlade data, se Figur 4.1. De huvudtema som resultatet presenteras under har samma benämning som områdena i teorioperationaliseringen och intervjuguiden, med undantaget ”inre motivation” som gått in under ”autonomi, kompetens och samhörighet, jämför Bilaga 1 och 2 med Figur 4.1.



Figur 4. 1 – Visar studiens frågeställningar samt de huvud- och underteman, vilka studiens resultat har indelats i och presenteras under.



## 4.2 Medarbetarnas arbetsmotivation på Företaget X

Generellt var alla respondenterna som intervjuades motiverade i sitt arbete. Majoriteten av medarbetarna ansåg att roliga, intressanta och utmanande arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter och bra arbetskollegor bidrar till en ökad motivation till arbetet.

Respondent 2 berättar följande; *”Intressanta jobb som ställer lite krav, där jag tillåts vara lite kreativ – samt kollegorna – det är nästan det viktigaste”*. Respondent 8 ansåg att möjligheten till individuell utveckling bidrar till en ökad motivation; *”Utvecklingsmöjligheter är viktigt, för att jag ska vilja stanna kvar på Företaget X och hela tiden utvecklas i min arbetsroll, det driver mig”*.

Samtliga respondenter nämnde att de trivdes på Företaget X och med sina kollegor. Under alla intervjuer nämnde respondenterna att stämningen och ”teamkänslan” på avdelningen var extremt bra och bidrog till en ökad motivation, glädje och vilja till att gå till arbetet.

Respondent 2 redogjorde för detta på följande vis; *”Alltså jag har ju jobbat på olika företag, som har haft väldigt bra stämning men, jag vet inte om jag har haft så bra stämning som det är här. [---] Det är väldigt bra kollegor här och det hänger säkert ihop med att kollegorna som arbetar här är väldigt erfarna inom den här branschen. [---] Kollegorna här är proffs och är väldigt öppna för att prata om problem som uppstår eller när något inte funkar. Det känns väldigt bra och det motiveras jag också av. Det är en stor fördel att man inte har en chef som trycker ner eller kör över folk, utan jag känner mig väldigt omhändertagen här på Företaget X”*.

Flertalet respondenter uttryckte att för hög arbetsbelastning samt dålig struktur på arbetsplatsen minskade deras motivation. Respondenterna förklarade att hög arbetsbelastning och dålig struktur bidrog till en ökad stress och försämrade prestationer i arbetet. Respondent 4 uttryckte detta på följande vis; *”Lite bättre struktur och bättre planering och hitta ett bättre sätt att fördela arbetet mellan varandra”*. Respondent 6 berättade följande; *”Struktur och framförhållning är man inte jättebra på här [...] med lite mer framförhållning kanske vi skulle kunna leverera bättre resultat eller göra bättre lanseringar helt enkelt”*

### 4.2.1 Autonomi och inre motivation

Samtliga respondenter kände sig fria och tillåts fatta egna beslut i sina egna arbeten. Alla respondenter var av åsikten, att möjligheten att påverka sitt eget arbete var viktigt samt bidrog

till en ökad motivation. *”Men jag får själv lägga upp mitt eget arbete, det är bra [...] fått forma rollen efter hur jag vill att den ska formas”* (Respondent 6). Respondent 7 ansåg även att känslan av frihet bidrog till en ökad motivation och uttrycker sig på följande vis; *”Att ha arbetsgivare som tillåter mig att ha lite friare tyglar är motiverande”*.

Svaren från flertalet respondenter förklarade att det var viktigare att ha möjligheten att påverka sitt arbete än att bestämma i sitt arbete. Detta beskrev Respondent 1; *”Inte bestämma men att få möjlighet att komma med input. Jag är inte så intresserad av att få bestämma. Det spelar inte så stor roll för mig. Men jag vill kanske kunna påverka, framförallt min situation eller det runt mig. Det är viktigast. Men att få vara med och bestämma, nej. Det finns andra som är bättre på det”*.

Vikten av att bestämma hur arbetet ska utföras, i alla lägen, ansåg även Respondent 9 som mindre viktig; *”Inte jämt men det är klart att det är kul att få vara med och bestämma. Ibland kan det bara vara skönt att få va med och göra saker”*.

### ***Påverka och utforma arbetet***

Samtliga respondenter ansåg att det var viktigt att få vara med och påverka och utforma sitt eget arbete, vilket de även påpekade som absolut nödvändigt för arbetsrollerna de besitter. Arbetet på avdelningen som respondenterna arbetade på krävde expertis inom arbetsområdet samt mycket kreativitet. Respondenterna menade att tillåtelsen att påverka och utforma sitt eget arbete bidrog till en ökad kreativitet i arbetet.

Respondent 5 ansåg att ha möjligheten att påverka sitt eget arbete är viktigt; *”Det gör jag verkligen. I det jag arbetar med vill säga, Jag får direktiv men får sedan utrymmet att arbeta fritt utifrån vissa ramar. Ibland får jag även vara med att arbeta fram olika strategier i arbetet. Jag känner att jag får vara med och påverka mitt arbete, vilket är kul”*.

Respondent 9 är en av de frilansande konsulterna som är projektanställd. Han trivdes jättebra på Företaget X och ansåg att friheten och befogenheten att få utforma och lägga upp sitt eget arbete tillfredsställdes av Företaget X; *”Vissa grejer kan jag inte göra här på kontoret och då måste jag vara hemma, eftersom det inte finns utrustning till det. Då behöver jag mina grejer. Det brukar nästan alltid bli en till två dagar i veckan som jag arbetar hemifrån. Det brukar funka bra.”*

Respondent 8 har bara varit anställd på Företaget X i en månad. Hon tyckte att det var absolut nödvändigt att få vara med och påverka sitt eget arbete; *”Absolut! Det skulle inte fungera annars. Dels är det branschen men i min roll måste man vara ganska kreativ. [---] Om jag inte känner att min kompetens utnyttjas och jag inte har något att säga till om, då känns det som att de lika gärna kan ta någon AI robot som utför mitt arbete. Så absolut jätteviktigt”*.

### ***Tillåtelse att fatta beslut***

Svaren från respondenterna förklarade att det var viktigare att ha möjligheten att påverka sitt arbete, snarare än att bestämma hur arbetet ska utföras. Dock ansåg respondenterna att det är viktigt att tillåtas fatta egna beslut i kritiska situationer, när det krävs att beslut fattas omgående. Respondent 7 ansåg att befogenheten att fatta egna beslut i sitt egna arbete var viktigt. Hon är projektanställd och har arbetet en månad på Företaget X och uttryckte sig på följande vis; *”Jag känner mig trygg med min erfarenhet och är van vid att ta vissa kritiska beslut och kan stå för dem. [---] Men jag tror att jag kan fatta mer egna beslut ju mer jag lär känna kollegorna och hur det funkar här, den interna politiken. Jag har inte riktigt hittat min plats än och har inte hel koll på hur den här organisationen är uppbyggd. Men jag tror absolut att jag kan ta egna beslut”*.

Precis som Respondent 7 har Respondent 8 varit anställd i en månad på Företaget X. Även hon påpekade att vikten av att kunna fatta egna beslut i arbetsprocessen var viktigt, samt var något som hon redan fått göra; *”Ja absolut! Som sagt har jag bara varit här i några veckor men det har jag redan känt. Det tycker jag är viktigt. Sen förstår jag att det inte är jag som har mandat eller har den bredaste kompetensen inom alla områden, men till viss del”*

(Respondent 8).

Respondent 4 menade också att det var viktigt att fatta egna beslut i arbetet och ansåg att det var motiverande att kunna göra det. Hon brukade säkerställa att chefen stod bakom de beslut som hon fattade i arbetsprocessen; *”Ja det måste man göra. framförallt mandat att fatta beslut men också tydliggöra att det här är min rekommendation. Om chefen står bakom de besluten som jag vill ta och tycker mina förslag i beslutsfattande processer är bra, gillar jag att ta egna beslut”*.

Respondent 6 har samma åsikt som Respondent 4 men uttryckte sig på ett lite annorlunda vis; *”Möjligheten att i arbetet fatta egna beslut utan att behöva kolla med andra personer är viktigt. Jag tar ofta beslut men jag ger också rekommendationer om hur vi ska göra. Antingen gör vi på det sättet eller så kommer en mot rekommendation så diskuterar man den framåt”*

### ***Sammanfattning av tema 1: Autonomi och inre motivation***

Svaren som respondenterna delgav förklarade vikten av att ha möjligheten att påverka och utforma sitt eget arbete samt att ha tillåtelsen att fatta egna beslut. En del respondenter poängterade att det inte var viktigt att få bestämma hur arbetet skulle utformas, men att det var viktigt att få vara med och påverka samt utforma sina egna arbeten. Befogenheten att fatta egna beslut i arbetsprocessen ansåg medarbetarna som vital i de arbetsroller som de besatt.

## **4.2.2 Kompetens och inre motivation**

Näst intill alla respondenter upplevde att de var tillräckligt kompetenta för att utföra sina arbetsuppgifter. Respondenterna ansåg att det viktigt att få visa sina kunskaper och expertis inom det egna arbetsområdet. En del av medarbetarna menade att arbetsuppgifter som de hade tillräckliga kunskaper för var mer motiverande än arbetsuppgifter som de inte hade tillräckliga förkunskaper för. Respondent 5 uttrycker detta på följande vis; *”Jag känner mig motiverad när jag får roliga arbetsuppgifter och känner att jag kan leverera. Jag drivs av saker som jag är bra på har jag märkt. Saker som jag inte är bra på blir jag inte lika motiverad av. Sammanfattningsvis motiveras jag av saker som jag är bekväm med, men tycker även att utmaningar är roligt. Men är nog trots allt en trygghetsnarkoman”*

Svaret som Respondent 5 gav, var tudelat, precis som många andra svar. Det framgick att en del respondenter kände sig mer motiverade av arbetsuppgifter som de kunde och kände sig trygga i att utföra. Dock nämnde majoriteten av respondenterna att utvecklande och utmanande arbetsuppgifter var roligt och motiverande.

### ***Utvecklande och utmanande arbetsuppgifter***

Under intervjuerna blev forskarna informerade om att branschen som respondenterna arbetade inom, ständigt var under utveckling och att det var viktigt att hänga med i denna utveckling. Respondent 6 ansåg att den individuella utvecklingen var absolut vital för att kunna arbeta inom branschen; *”När jag började här att det var så otroligt många personer som hade sån spetskompetens som jag mest har varit och touchat lite grann på men att det fanns personer som kunde det på riktigt, så att jag har försökt lyssna in och lära så mycket som möjligt av de*

personerna” (Respondent 6). Likaså menade Respondent 4 att det var lika viktigt att besitta en djup såväl som bred kunskap för att hänga med i branschens utveckling.

Respondent 9 menade att utvecklande och utmanande arbetsuppgifter var nyttigt och motiverande; *”Det är ju kul om man löser det men det tar ju ofta dubbelt så lång tid också. Men då har man i alla fall löst uppgiften. [---] Man lär sig nya grejer. Win-win i slutändan. Skulle man tacka nej till dem grejerna då stannar man i sin egen utveckling. Så det är bara köra”*.

För Respondent 8 var utvecklingsmöjligheterna en av de största motivationsfaktorerna i arbetet; *”Absolut att jag har den kompetens som behövs men är medveten om att jag behöver utveckla mig och skaffa nya kunskaper. [---] Utvecklingsmöjligheterna är en stor motivationsfaktor för mig, vilket får mig att vilja stanna kvar på företaget”*.

Respondent 2 upplevde att Företaget X uppmanade personalen att utvecklas i sin arbetsroll och skaffa nya kunskaper inom sitt arbetsområde; *”Jag tycker att vi uppmanas till utveckling och får tid att lära oss nya grejer. det är jättemotiverande”*

Utvecklande och utmanande arbetsuppgifter ansåg även Respondent 1 som motiverande, trots att han arbetet länge inom en och samma bransch; *”Jag har jobbat så pass länge, sedan 1991 i branschen. [---] Jag besitter mer kunskap än de flesta och har jag stor insikt i hur arbetet går till. Sen kan man alltid utvecklas, vilket är roligt. [---] Jag upplever att Företaget X försöker möta mina utvecklingsbehov”*.

Även Respondent 7 betraktade utvecklande och utmanande arbetsuppgifter som inspirerande; *”Att man utmanas. Att man får uppdrag som är svåra och komplicerade och att få lösa dem. Det har väl alltid varit en del av min tidigare erfarenhet och rollen jag har haft. Alltid tillmötesgå kunden och de vill oftast bli utmanade när det kommer med sin brief. Då är det enkelt att tänka ”Jag gör det kunden vill ha” Om man istället väljer att puscha dem utvecklas jag, samtidigt som arbetet bli mer utmanande”*.

### **Konstruktiv feedback**

Majoriteten av respondenterna ansåg att konstruktiv feedback ökade motivationen till arbetet. Respondent 1 menade på att feedbacken som kommuniceras på Företaget X var konstruktiv,

vilket ”boostade” honom i arbetet. Som tidigare nämnt har Respondent 1 arbetet under en väldigt lång tid inom branschen och ansåg att feedbacken som han fått under sin tid på Företaget X har varit ovanligt bra – i jämförelse med feedbacken från tidigare arbetsplatser.

Även Respondent 9 ansåg att feedbacken som kommunicerades på Företaget X var konstruktiv och bidrog till en ökad motivation till arbetet; *”Vi sitter vid våra skärmar och så frågar någon om jag kan komma och kolla på något. Vi medarbetare feedbackar varandra. Ibland har man utfört ett arbete åt en beställare här i huset. Och vid presentationen av arbetet är det rak feedback, inga krusiduller. Antingen var det bra eller mindre bra. Allting är uppstyrt på ett bra sätt och går snabbt. Det flyter på”*.

Respondent 2 menade på att feedbacken som delgavs internt ofta var bättre än den som kom externt utifrån. Feedbacken som kommunicerades från externa beställare var ofta mindre konstruktiv och saklig än feedbacken delgavs internt. Han beskrev att feedbacken som delgavs internt som saklig och motiverade honom i arbetet.

En av respondenterna poängterade vikten av att få konstruktiv feedback; *”Ja det tycker jag, såväl positiv som negativ, eller mindre bra feedback”* (Respondent 7). Respondent 9 påpekade att det var en stor fördel om feedbacken som kommunicerades var tydlig; *”Har man suttit och jobbat med en grej i några dagar och så får man feedback om att man missuppfattat hela grejen. Det är inte lika kul såklart. Om man förstår feedbacken, då är det inget svårt att göra om arbetet”*

Respondent 4 menade på att feedback kan leda till individuell utveckling i arbetet; *”Man kan absolut lära sig och utvecklas av att få feedback, om den är konstruktiv såklart”*.

### ***Sammanfattning av tema 2: Kompetens och inre motivation***

Respondenterna berättade att konstruktiv feedback samt utvecklande och utmanande arbetsuppgifter bidrog till en ökad inre motivation. De ansåg att utvecklande och utmanande arbetsuppgifter var roligt och utvecklande. Respondenterna ansåg att Företaget X värnade om deras utveckling och uppmuntrade dem att lära sig nya saker inom de arbetsroller de förfogade över. Majoriteten av respondenterna berättade även att konstruktiv feedback bidrog till personlig utveckling och effektivitet i arbetet. Överlag ansåg respondenterna att feedbacken som gavs på Företaget X var bra och konstruktiv.

### 4.2.3 Samhörighet och inre motivation

På frågan; ”vad som motiverar dig i arbetet” svarade samtliga respondenter att bra kollegor var en av de största motivationsfaktorerna. Respondenterna poängterade att goda sociala relationer till sina kollegor bidrog till en ökad sammanhållning och en härlig stämning på arbetsplatsen. Respondent 5 uttryckte detta på följande sätt; *”Jag motiveras av att det är en bra känsla på jobbet och att man har bra kollegor. Det är viktigt för mig”*.

Samhörigheten på Företaget X ansågs vara bra utifrån Respondent 1:s synvinkel; *”Jag tycker den känns bra. När man går iväg och äter lunch frågar man varandra om man vill följa med, vilket är väldigt bra. Man frågar inte bara den man jobbar närmast. På andra ställen jag har arbetet på är det samma personer som hänger ihop och går samtidigt på lunch. Här försöker man fråga alla och det tycker jag är väldigt bra”*.

#### **Organisatoriskt klimat**

De flesta respondenterna var överens om att arbetsklimat på Företaget X hade ”högt till tak” och att det ökade arbetsmotivationen. Respondent 7 ansåg att ett arbetsklimat på Företaget X genomsyrades av öppenhet, mottagande och välkomnande och bidrog till bra stämning och teamkänsla; *”Det motiverar mig till att göra ett bra jobb”*.

Respondent 2 kände sig trygg på arbetet och i sin arbetsroll. Han menade på att arbetsklimatet på Företaget X fick honom att känna sig trygg och omhändertagen. Även Respondent 8 menade att ett tryggt arbetsklimat bidrog till en ökad motivation; *”Om jag inte känner mig trygg på arbetsplatsen, påverkar det min utveckling negativt, då jag hade lärt mig saker långsammare, vilket inte är bra för gruppen heller. Så att jag känner mig trygg på arbetet är superviktigt”*

Även chefen för avdelningen där respondenterna arbetade var aktiv i arbetet för att förbättra arbetsklimatet, vilket Respondent 6 ansåg som viktigt, samt att hon gjorde ett gediget arbete för att skapa ett bättre arbetsklimat; *”Chefen är super, hon är grym. Hon har förstått att om hennes medarbetare mår bra, presterar dem bättre. Hon brukar ställa frågor om hur vi mår och låter oss vara delaktiga i arbetet. Innan hon började här fungerade det inte på samma sätt”*.

Respondent 1 ansåg att chefen för avdelningen bidrog till ett bättre arbetsklimat på följande sätt; *”Här tror jag att man satsar mer på en teamkänsla och att boosta varandra är vanligt, framförallt från chefer. Min chef är väldigt duktig på det och på att både jobba utåt, säljer våra tjänster men kommer även in på kontoret och tar ett varv och lyssnar på hur arbetarna mår. [---] Att som chef både ha en bra säljanda och en bra personalhygiens känsla är ovanligt”*

### ***Goda sociala relationer till kollegor och chefer***

Alla respondenter ansåg att sammanhållningen och stämningen på avdelningen var bra. De upplevde att kollegorna bryr sig om varandra och att de försökte träffa varandra utanför jobbet; *”Konkreta exempel på varför jag trivs här är för att vi gör saker ihop, man går och lunchar, träffas utanför jobbet ibland och då pratar vi om massa andra saker, inte bara jobb”* (Respondent 5).

Respondenterna berättade att de blev motiverade och glädjes åt varandras och gruppens framgångar. Samtliga respondenter tyckte det var viktigt med bra kollegor och bra stämning på arbetet. *“Det motiverar ju att man har bra kollegor och att det är bra stämning i gruppen, det är otroligt viktigt [...] alla är väldigt omhändertagande, liksom mot varandra och inkluderande. Det tycker jag är viktigt. Jag tror att vi på vår avdelning har bäst stämning på det här företaget.”* (Respondent 4).

En annan respondent berättade följande; *”Chefen är mycket för att bygga teamet och sammanhållning. Hon kommer med mycket energi och den hjälper till för alla medarbetare, jag tror alla som jobbar med henne känner sig mer inspirerade, piggare och mer motiverade”* (Respondent 3).

Respondent 9 ansåg att han hade väldigt bra relation till sina arbetskollegor och att det fick honom att känna sig trygg på Företaget X. Han uppfattade att många av hans kollegor var tillfredsställda på arbetet; *”Jag har bra arbetskamrater, vilket är viktigt för att jag ska trivas. Alla är positiva och ingen som sitter o gnäller. Alla verkar ganska nöjda med sin arbetssituation”*.



### ***Sammanfattning av tema 3: Samhörighet och inre motivation***

Samtliga respondenter ansåg att det organisatoriska klimatet och tillfredställande sociala relationer ökade deras motivation. De berättade att det organisatoriska klimatet var inkluderande och hade ”högt till tak”. Respondenterna uttryckte även att det sociala samspelet mellan kollegor och chefer fungerade utmärkt och att de flesta var nöjda med sin arbetssituation på Företaget X.

#### **4.2.4 Motivationstillstånd**

##### ***Organisatoriska värderingar***

Under intervjuerna med respondenterna framkom det att Företaget X arbetade efter väldigt starka värderingar. Det observerade även forskarna, när de befann sig i Företaget X:s lokaler. Det var stora bildskärmar som exponerade de ledord och värderingar som Företaget X arbetade efter. Vidare förklarade respondenterna att dessa ledord och värderingar var något som de använde sig av i det löpande arbetet och som de sett praktiska exempel på; *”Vissa av de värdeorden som företaget har, har jag sett levande exempel på, vilket är kul. Det är inte så ofta som man direkt kan relatera till den värdegrunden som företaget sätter upp”* (Respondent 7).

Respondent 5 kunde personligen relatera till värderingarna som Företaget X hade. Detta framkom ur svaret på frågan; *”känner du att företagets värderingar stämmer överens med dina egna värderingar?”* Respondent 5 svarade på följande vis; *”Ja, absolut. Det gör jag verkligen. Vi har arbetet med våra värderingar när vi följer upp våra mål. Man kan verkligen applicera dessa värderingar på arbetsuppgifter som man gör var dagligen”*.

Alla respondenterna kände tydligt att de fyllde en funktion i sina arbeten och ansåg att deras arbetsuppgifter var meningsfulla. Det var viktigt eftersom arbetsuppgifterna inte alltid upplevdes som intressanta och roliga menade Respondent 1 och 5. Organisationen använde sig av meningsbärande värderingar som gav vägledning och trygghet i arbetet som medarbetarna kunde ta till sig. Värderingarna skapade mening, vägledning och samhörighet; *”Värderingarna är en sorts vägledning för anställda, jag tycker att man ser dem ganska ofta och att folk pratar om dem på möten och föreläsningar. jag tror nog värderingarna är bra för företaget. De är något folk kan enas runt”* (Respondent 3).

Respondent 5 var av samma åsikt som Respondent 3; *“Jag har jobbat på andra bolag som inte varit så värderingsstyrda. Värderingar var inget man pratar speciellt mycket om. Här på Företaget X pratar man väldigt mycket om värderingar. Jag kommer ihåg min intervju som jag hade här, då de fråga mig om dessa Företaget X:s värderingar. Dessa hade jag inte pluggat på så fick backa den frågan. Jag upplever att Företag As värderingar är viktiga för företaget. När man började arbete här trodde man inte så mycket på dessa värderingar, eftersom det inte det inte varit viktig på tidigare arbetsplatser. Här upplever jag att man lever med värderingarna och jag tycker att dem är skitbra. Jag trivs skitbra här!”*

Även Respondent 6 ansåg att Företaget X har bra värderingar; *“Företaget X har väldigt sunda värderingar. Det är värderingar jag tycker många företag borde ha. Det här är nog första gången som jag på riktigt jobbar efter värderingar, det nästan präntas in i huvudet”.*

Respondent 8 som bara har varit anställd på Företaget X i en månad tyckte att Företaget X levde efter sina värderingar; *“Värderingar har alla bolag och det kan fungera mer eller mindre bra. Hittills tycker jag att organisationen lever efter sina värderingar. Vid varje presentation tas organisationens värderingar upp, vilket gör att man blir påmind om dem hela tiden”.*

Respondent 2 upplevde att Företaget X:s värderingar guidade honom i arbetet och fick honom att känna sig trygg i sin arbetsroll; *“Jag känner själv att det är viktigt för företag att ha värderingar, typ som en religion som fungerar som en grund för massa människor att arbeta ihop. Man kan hela tiden anknyta till dem. De brukar säga ”Det här är vår väg” Jag har hört dem många gånger. Jag förstår varför de är viktiga och ser det som en påminnelse från företagets sida, ”vi har värderingar” och det får mig att känna mig trygg”.*

En annan respondent fortsatte att berätta; *“Det verkar lite värdebaserat här. Styrning efter värdegrunden som man har. Inte bara efter resultat och siffror. Det känns som att människan är viktig här”* (Respondent 9).

De flesta respondenterna ansåg att chefen för avdelningen där de arbetade, hade en betydande roll i deras anammande av organisatoriska värderingar. Samtliga respondenter menade att chefen för avdelningen hade fördelaktiga ledaregenskaper och att hennes sätt att stötta och leda dem i arbetet bidrog till en ökad arbetsmotivation. Respondent 1 beskrev detta på

följande sätt; *”Jag gillar Företaget X och har medvetet sökt mig hit, för jag tycker att Företaget bygger på en idé. [---] Hela arbetsmiljön bygger på en idé. En idé som genomsyras av en utmanaranda. Vår chef brukar pusha oss till att anamma Företaget X:s idé och utmanaranda”*

Respondent 2 menade på att Företaget X:s värderingar enade personalen som arbetade inom Företaget X och att ledningen ofta pratade om Företaget X:s värderingar; *”Ett bra exempel är Företaget X:s årliga gala. Det har vi varje år i november, en slags företagsfest. Då enas stora delar av personalen som arbetar här och företagsledarna försöker uppmana oss att följa företagets värderingar. Jag tycker det är bra”.*

Även Respondent 8 poängterade att chefen för avdelning besatt många av de ledaregenskaper som hon värderade högt, samtidigt som hon kunde relatera till Företaget X:s värderingar. Hon ansåg att chefen kommunicerade ut värderingarna på ett gediget och äkta sätt, vilket naturligt bidrog till att hon anammade värderingarna och kände sig stolt över att arbeta på Företaget X.

En annan respondent menade på att ledningen på Företaget X gärna påminde sina medarbetare om värderingarna och att det bidrog till att han hela tiden bar med sig dem; *”Här värderingarna är den del av företaget som repeteras hela tiden, det står på skärmarna hela tiden. Det syns mer här och man tycker att det är viktigare här från ledningens sida. Sen ser man dem hela tiden och glömmer dem aldrig”* (Respondent 3).

### **Lön**

Respondent 2, 3, 7, 8 och 9 nämnde lönen som en motivationsfaktor i arbetet, vilket betyder att mer än 50 % av respondenterna upplevde att lönen motiverar dem i arbetet. De fem respondenterna nämnde att lönen inte var en av de mest huvudsakliga motivatorerna men på ett eller annat sätt motiverade dem i arbetet. Respondent 8 uttryckte sig på följande vis; *”Sen givetvis lönen för att det innebär att jag känner mig sedd och uppskattad för det arbete jag gör. Får jag för låg lön då, ser jag det som ett tecken på att företaget inte uppskattar min kompetens och det arbete jag utför”*

Lönen ansågs vara viktig för olika respondenter i olika lägen och stadier i arbetet. Svaret som Respondent 8 gav, poängterade att lönen tecken på att arbetsgivaren uppskattade hennes

kompetens. Respondent 3 menade på att lönen var viktig för att han skulle skriva på ett anställningsavtal; *"Lönen är viktig när man skriver kontrakt sen tänker man inte på det"*.

Respondent 2 menade att lönen skulle balanseras i förhållande till arbetsbelastning; *"Lönen är en faktor. Nu har jag mer i lön än vad jag hade på mitt tidigare arbete. Jag känner att balansen mellan tiden och mängd arbete är mycket bättre nu samtidigt som jag får mer betalt, vilket jag tycker är bra"* (Respondent 2).

Respondent 7 nämnde att lönen var en motivationsfaktor för henne; *"Det ekonomiska finns alltid där, det ska jag inte förneka. Jag tänker inte jobba gratis"*

Även Respondent 9 ansåg att lönen var motiverade honom i arbetet; *"Det är ju roligare om det är en kul arbetsuppgift men att det är pengar också. Pengarna måste in"*.

#### ***Sammanfattning av tema 4: Motivationstillstånd***

Respondenterna berättade att Företaget X arbetade efter starka värderingar. Företagsledningen samt deras chef påminde och uppmanade dem att följa företagets värderingar. Respondenterna förklarade även att företagets värderingar dagligen tillämpades i det löpande arbetet och att det var lätt att relatera till dem. Det framkom även att mer än 50 procent av respondenterna ansåg att lönen på ett eller annat sätt motiverade dem i arbetet och hade olika förklaringar gällande hur lönen motiverade dem i arbetet.

## 5. Analys och Diskussion

---

*Här analyseras, diskuteras och kritiskt granskas resultatet. Skillnader och likheter mellan teori, tidigare forskning och resultat kommer åskådliggöras. Analysen kommer presenteras och diskuteras utifrån samma fyra teman som resultatet presenterades under.*

---

### 5.1 Medarbetarnas arbetsmotivation på Företaget X

Resultaten pekar på att respondenterna på Företaget X är motiverade i sitt arbete.

Informationen som respondenterna delger, tyder på att de är genuint intresserade och engagerade i sitt arbete och att de får utnyttja sin expertis och kreativitet i de arbetsuppgifter de blir tilldelade. Respondenterna anser även att deras arbete och arbetsroll fyller en funktion, vilket bidrar till en ökad inre arbetsmotivation och skapar meningsfullhet i arbetet.

Respondenternas genuina intresse och engagemang i arbetet, visar på att de är inre motiverade i sitt arbete. Ryan och Deci (2000a, s. 69) menar att inre motiverade individer är genuint intresserade av en uppgift eller aktivitet och blir tillfredsställda vid utförandet av uppgiften eller aktiviteten. Inre motivation inspirerar individer till handling, vilket stimulerar kreativitet och lärande vid utförandet av uppgiften eller aktiviteten (Ryan & Deci 2000b, s. 54). Gagné och Deci (2005, s. 356) förklarar även att inre motivation har positiva effekter på prestation, arbetstillfredsställelse och välmående.

#### 5.1.1 Autonomi och inre motivation

Respondenterna poängterar vikten av att känna sig fri i arbetet. De upplever att arbetsklimatet på Företaget X är autonomifrämjande och bidrar till en ökad arbetsmotivation. Detta bekräftas i flera studier som hänvisar till individens behov och vilja att få organisera sitt eget liv samt göra egna val och ta egna beslut (Angyal, 1965; deCharms, 1968; Deci, 1980; Ryan & Connell, 1989; Sheldon & Elliot, 1999 se Deci & Ryan 2000a, s. 231; Stone, Deci & Ryan 2009, s. 77).

Deci & Ryan (2000a, s. 231) menar att individer som tillåts vara autonoma, känner sig självständiga och fria, vilket bidrar till en ökad inre motivation. Det har även bevisats att det psykologiska behovet av autonomi bidrar till en ökad inre motivation, eftersom

autonomifrämjande sociala och kontextuella miljöer underlättar internalisering av yttre regleringar. (Deci & Ryan 2000a, s, 231; Gagné & Deci 2005, s. 334).

### ***Påverka och utforma arbetet & Tillåtelse att fatta beslut***

I samtliga intervjuer framkommer det att respondenterna tillåts vara autonoma i arbetet. Detta tyder på att Företaget X främjar medarbetarnas autonomi på arbetsplatsen. Utifrån resultaten går det konstatera att respondenterna värdesätter och värnar om befogenheten att få vara självständiga och fria i sitt arbete, samtidigt som de anser sig ha rätten att påverka och utforma sitt eget arbete samt tillåtelsen att fatta egna beslut i arbetet.

Forskarna anser att respondenternas rätt att påverka och utforma sitt eget arbete och ha tillåtelsen att fatta egna beslut är tydliga autonomifrämjande befogenheter, vilket i sin tur bidrar till en ökad inre arbetsmotivation. Organisationer som främjar dessa befogenheter kommer öka medarbetarnas inre arbetsmotivation. Detta stryks även av Stone, Deci och Ryan (2009, s. 82 f) som skriver att deltagande i beslutsfattande processer och valmöjligheter i arbetet bidrar till en ökad inre arbetsmotivation hos medarbetare.

### **5.1.2 Kompetens och inre motivation**

Samtliga respondenter anser sig vara tillräckligt kompetenta för att utföra de arbetsuppgifter som deras arbetsroll rymmer. Enligt Ryan och Deci (2000b, s. 58) känner sig en individ kompetent när hen uppnår önskade resultat och lyckas med en uppgift. Att lyckas kan betraktas som en verifiering av individens besittande kunskaper och bidrar till ökad känsla av kompetens (ibid). Även individer som känner att hens kunskaper bidrar till resultaten och effektiviseringen i arbetet upplever sig kompetenta (Weinstein & Ryan 2011, s. 5). Detta överensstämmer med informationen som respondenterna delgett; att det är viktigt att få visa upp sina kunskaper och expertis inom det egna arbetsområdet.

Ryan och Deci (2000a, s. 70 f) förklarar att individens känsla av kompetens måste efterföljas av en autonom känsla för att den inre motivationen ska öka. Eftersom respondenterna anser sig vara autonoma i sitt arbete går det konstatera att respondenterna upplever att det psykologiska behovet av kompetens bidrar till en ökad inre motivation till arbetet.

### ***Utvecklande och utmanande arbetsuppgifter & Konstruktiv feedback***

En del respondenter anser att arbetsuppgifter som de kan och har tillräckliga kunskaper för att genomföra är mer motiverande och får dem att känna sig trygga i sin arbetsroll. Dock menar majoriteten av respondenterna att utvecklande och utmanande arbetsuppgifter är roligt och bidrar till en ökad inre arbetsmotivation. Även utvecklings- och befordringsmöjligheter bidrar till en ökad den inre motivation, enligt respondenterna. Respondenterna uttrycker också att konstruktiv feedback är motivationshöjande samt bidrar till en ökad kompetens i arbetet. Detta stämmer överens med resultaten från tidigare forskning, som visar att optimala utmaningar och positiv feedback bidrar till en ökad inre motivation hos medarbetare (Ryan & Deci 2000a, s. 70 f; Stone, Deci & Ryan 2009, s. 82 f).

Forskarna anser att respondenterna upplever sig som kompetenta i sina arbetsroller, vilket bidrar till en ökad inre arbetsmotivation. Utifrån vad respondenterna berättar anser och forskarna att utvecklande och utmanande arbetsuppgifter samt konstruktiv feedback är kompetenshöjande faktorer, som i sin tur bidrar till en ökad inre arbetsmotivation. Detta stämmer även överens med vad SDT redogör för.

### **5.1.3 Samhörighet och inre motivation**

Alla respondenter anser att god samhörighet på arbetsplatsen har positiva effekter på deras arbetsmotivation. Känslor som trygghet, trivsel och välmående främjas av bra samhörighet på arbetsplatsen och är motivationshöjande, enligt respondenterna. Eftersom samtliga respondenter anser att stämningen och teamkänslan på arbetsplatsen är bra, går det konstatera att deras behov av samhörighet är tillfredsställt.

Enligt resultaten från tidigare studier är behovet samhörighet minst väsentlig för individens inre motivation i jämförelse med autonomi och kompetens, men är desto mer central för internaliseringsprocessen (Deci & Ryan 2000a, s. 235; Gagné & Deci 2005, 337). Resultaten i denna studie motsäger detta, eftersom respondenterna anser att behovet av samhörighet, i allra högsta grad bidrar till en ökad inre motivation. Majoriteten av respondenterna förklarar att bra kollegor och goda sociala relationer på arbetsplatsen har en positiv effekt på deras inre arbetsmotivation.

### ***Organisatoriskt klimat & Goda sociala relationer till kollegor och chefer***

Respondenterna uttrycker att det organisatoriska klimatet samt goda sociala relationer till kollegor och chefer tillfredsställer behovet av samhörighet och var motivationshöjande faktorer på arbetsplatsen. Samtliga respondenter anser att det föreligger goda sociala relationer emellan kollegor och chefer på Företaget X. Respondenterna anser att kollegorna, på ett genuint sätt, bryr sig om varandra. Deci & Ryan (2000a, s. 231) förklarar att sociala miljöer som genomsyras av empati, där individerna bryr sig om varandras välmående, tillfredsställer behovet av samhörighet. Detta stämmer bra överens med hur respondenterna uppfattar den sociala miljön på Företaget X.

Respondenterna anser att chefen för deras avdelning bidrar till ett förbättrat arbetsklimat. De upplever att chefen arbetar aktivt med att förbättra stämningen och teamkänslan på avdelningen, samt genuint bryr sig om sina medarbetares välmående och ”boostar” dem i arbetet. Organisationer som visar uppmärksamhet och förståelse gentemot sina medarbetare samt stöttar dem i problematiska situationer, tenderar att öka medarbetarnas inre motivation (Stone, Deci och Ryan 2009, s. 82 f). Detta går i linje med hur respondenterna upplever att deras chef behandlar dem på arbetet.

Forskarna anser att det finns tydliga likheter mellan det som respondenterna informerat om och det som SDT förklarar. Dock visar studiens resultat att det psykologiska behovet av samhörighet är av större betydelse för individen än vad SDT förklarar. Med hänsyn till detta, går det konstatera att respondenterna på Företaget X anser att det psykologiska behovet av samhörighet bidrar till en ökad inre arbetsmotivation. Respondenterna tydliggör att ett bra arbetsklimat, samt goda sociala relationer till kollegor och chefer är motivationshöjande faktorer.

#### **5.1.4 Motivationstillstånd**

Under intervjuerna med respondenterna och vid vistelsen på Företaget X går det konstatera att Företaget X arbetar efter starka värderingar. Respondenterna tycker att Företaget X har sunda värderingar som skapar mening, vägledning, trygghet och samhörighet på arbetsplatsen. En del respondenter kan personligen relatera till värderingarna som Företaget X har, vilket bidrar till att värderingarna naturligt internaliseras och efterlevs. Detta överensstämmer med vad



SDT förklarar; desto mer en yttre reglering har internaliserats av individen, desto mer inre motiverad blir individen (Gagné & Deci 2005, s. 334).

Ryan, Connell och Deci (1985, s. 33) beskriver internalisering som en process där individen tar till sig värderingar och beteenden som den sociala miljön värdesätter och gör dem till sina egna. SDT delar in internaliseringsprocessen i tre olika processer, vilka är introjekterad reglering, identifierad reglering och integrerad reglering (Gagné & Deci 2005, s. 334).

Beroende till vilken grad en individ har internaliserat yttre regleringar, desto mer inre motiverad och autonom upplever sig individen (ibid). Tidigare forskning har även bevisat att sociala miljöer som främjar de psykologiska behoven av autonomi, kompetens och samhörighet underlättar internaliseringsprocessen av yttre regleringar (ibid, s. 337).

Med hänsyn till att respondenterna anser att Företaget X:s värderingar skapar mening, vägledning, trygghet och samhörighet på arbetsplatsen, går det konstatera att de internaliserat värderingarna som Företaget X har till hög grad. Detta tyder på att de befinner sig i det identifierade eller integrerade motivationstillståndet.

### ***Organisatoriska värderingar***

Respondenterna anser att Företaget X lever efter sina värderingar och påminner sina medarbetare dagligen om dem, samt uppmanar dem att följa företagets värderingar i det löpande arbetet. Respondenterna förklarar att dessa påminnelser och uppmaningar främst kommer från chefer och menar att påminnelserna och uppmaningarna bidrar till att de naturligt följer Företaget X:s värderingar i det dagliga arbetet och anspråkslöst kan relatera till dem. Detta tyder på att respondenterna befinner sig i slutet av internaliseringsprocessen.

I slutet av internaliseringsprocessen har individen helt eller delvis internaliserat yttre mål, värderingar och regler, samt anser dem som meningsfulla, viktiga och har samförstånd för dem (Gagné & Deci 2005, s 334 f). Individer som befinner sig i slutet av internaliseringsprocessen känner sig självbestämmande, samt autonomt motiverade (Gagné & Deci 2005, s. 335; Ryan & Deci 2000b, s. 62).

Utifrån informationen som respondenterna delger och vad SDT redogör för, går det konstatera att företag som dagligen lever efter och arbetar med sina värderingar, underlättar internaliseringsprocessen av yttre regleringar för sina medarbetare. Detta i sin tur bidrar till en

ökad inre motivation hos medarbetarna. Forskarna anser att den större delen av respondenterna har internaliserat Företaget X:s värderingar och att det har positiva effekter för både respondenterna och Företaget X. Koivula (2008 se Martins & Coetzee, s. 7) förklarar att om majoriteten av medarbetarna internaliserat organisatoriska värderingar ökar motivationen, prestationen, kommunikationen samt kunskapsutbytet och samarbetet mellan kollegor. Forskarna tolkar det som att respondenternas internalisering av organisatoriska värderingar har haft liknande positiva konsekvenser som Koivula (2008 se Martins & Coetzee, s. 7) beskriver, både för Företaget X och respondenterna själva. Informationen från respondenterna påvisar även att företagsledning och chefer har en betydande roll i arbetet för att medarbetarna ska internalisera organisatoriska värderingar.

### **Lön**

I en meta-analys som undersökte vilken effekt yttre belöningar hade på medarbetares inre motivation framkom det att yttre belöningar tenderade att minska den inre motivationen (Deci, Koestner & Ryan 1999, s. 658 f). Detta överensstämmer inte helt med den information som respondenterna delger under intervjuerna.

Två respondenter (Respondent 7 och 9) upplever lönen som en mer kontrollerad form av motivation, vilket betyder att deras inre motivation minskar. Detta överensstämmer med det som SDT redogör för. Om yttre belöningar motiverar individen till att utföra en uppgift eller aktivitet anses individen vara yttre motiverad (Ryan & Deci 2000b, s. 61; Gagné & Deci 2005, s. 334). Detta betyder att individen förflyttas till vänster i SDTs motivationskontinuum, mot en mer kontrollerad motivation. Följaktligen är det troligt att enbart lönen som motivationsfaktor hade placerat Respondent 7 & 9 under motivationstillstånden extern reglering eller introjekterad reglering. En bidragande orsak till att Respondent 7 och 9 svarar som de gör, kan vara på grund av att de är frilansande konsulter. Hur som helst tyder svaren på att de upplever lönen som kontrollerande.

De tre återstående respondenterna (Respondent 2, 3 och 8) anser att lönen motiverar dem i arbetet. Respondent 2 anser att lönen bör matcha mängden arbete och att den gör det för tillfället. Respondent 3 anser att lönen visar på uppskattning från arbetsgivarens sida och viljan att rekrytera honom. Respondent 8 anser att lönen verifierar hennes kompetens. Forskarna har tolkat att dessa svar bidrar till att öka Respondent 2, 3 och 8 inre motivation. Detta motsäger och ifrågasätter SDT och resultaten från meta-analysen som Deci, Koestner

och Ryan (1999, s. 658) genomförde. SDT redogör för att yttre belöningar minskar den inre motivationen men att det psykologiska behovet av kompetens ökar den inre motivation (Ryan & Deci 2000b, s. 58–61; Gagné & Deci 2005, s. 334). Forskarna tolkar det som att yttre belöningar – i detta fall lön – som verifierar individens kompetens och tyder på visad uppskattning från arbetsgivarens sida – ökar individens inre motivation. Detta styrks av resultaten från tidigare studier som bekräftar att lön som verifierar medarbetarnas kompetens och tyder på uppskattning från arbetsgivarens sida, tenderar att öka den inre motivationen (Dawson & Dawson 1990 se Wiley 1995, s. 271; Rosenfield et al. 1980 se Wiley 1995, s. 275; Kuvaas 2006, s. 377). Detta tyder på att Respondent 2, 3 och 8 kommer förflyttas till höger i motivationskontinuumet, vilket betyder att de kommer känna sig mer inre motiverade och kan placeras in under identifierad reglering eller integrerad reglering.

## 6. Slutsats

---

*I detta avsnitt besvaras studiens syfte och frågeställningar utifrån den föregående analysen. Vidare redovisas studiens teoretiska och praktiska bidrag samt begränsningar och förslag till vidare forskning.*

---

### 6.1 Besvarande av studiens syfte och frågeställningar

Studiens syfte var att skapa en djupare förståelse och kunskap om medarbetarnas upplevda motivation i arbetet. Studiens frågeställningar formulerades utifrån SDT och var ämnade att besvara vad som bidrar till ökad inre motivation hos medarbetarna, hur medarbetarna motiveras utifrån de psykologiska behoven av autonomi, kompetens och samhörighet samt vilket motivationstillstånd medarbetarna upplever utifrån organisatoriska värderingar och erhållen lön. Efter att ha genomfört studien och analyserat resultatet drar forskarna följande slutsatser:

Respondenterna anser att deras befogenhet att påverka och utforma arbetet samt ha tillåtelse att fatta beslut är autonomifrämjande åtgärder, vilka även bidrar till en ökad inre motivation. Utvecklingsmöjligheter är en av de största motivationsfaktorerna och bidrar till en ökad inre motivation. Konstruktiv feedback samt utvecklande och utmanande arbetsuppgifter är kompetenshöjande faktorer, vilka bidrar till en ökad inre motivation, enligt respondenterna. Respondenterna anser att ett bra organisatoriskt klimat och goda sociala relationer till kollegor och chefer tillfredsställer det psykologiska behovet av samhörighet. Det psykologiska av samhörighet bidrar även till en ökad inre motivation.

Internalisering av organisatoriska värderingar bidrar till en ökad inre motivation och förflyttning åt höger i SDTs motivationskontinuum. Internaliserade organisatoriska värderingar skapar även mening, vägledning, trygghet och samhörighet på arbetsplatsen, enligt respondenterna. Forskarna anser att respondenterna i denna studie har internaliserat Företaget X:s värderingar till hög grad och kan placeras in under motivationstillstånden, identifierad reglering eller integrerad reglering. Forskarna anser att erhållen lön både kan förflytta dem till vänster och höger i SDTs motivationskontinuum. Om lönen uppfattas verifiera kompetens och uppskattning från arbetsgivarens sida ökar den inre motivationen, vilket betyder att respondenterna kan placeras in under motivationstillstånden identifierad reglering eller integrerad reglering. Tvärtom kan lönen vara en kontrollerande motivator och

således minska den inre motivation, vilket betyder att respondenterna förflyttas till vänster i SDTs motivationskontinuum och kan placeras in under motivationstillstånden extern reglering eller introjekterad reglering.

Forskarna anser att studien har skapat en djupare förståelse och kunskap om vad som bidrar till att öka respondenternas inre motivation, hur respondenterna kan motiveras utifrån de tre grundläggande psykologiska behoven, autonomi, kompetens och samhörighet samt hur organisatoriska värderingar och erhållen lön kan förflytta respondenterna mellan olika motivationstillstånd i SDTs motivationskontinuum.

## **6.2 Studiens teoretiska och praktiska bidrag**

Till stora delar styrker studien det som SDT redogör för. SDT förklarar att vid tillfredsställelse av de psykologiska behoven, autonomi, kompetens och samhörighet ökar individens inre motivation (Ryan & Deci 2000a, s. 68; Gagné & Deci 2005, s. 337). SDT förklarar även att internalisering av yttre regleringar bidrar till en ökad inre motivation (Gagné & Deci 2005, s. 335). Detta överensstämmer med studiens slutsatser.

Dock råder det meningsskiljaktigheter i frågan; hur yttre belöning i form av lön bidrar till att minska eller öka individens inre motivation till arbetet? Vid beaktandet av studiens resultat och slutsats bidrar lönen för vissa medarbetare till en ökad inre motivation och för en del till en minskad inre motivation. Tidigare forskning har både bekräftat och dementerat att yttre belöningar bidrar till en ökad inre motivation hos medarbetare (Kuvaas 2006, s. 377; Dawson & Dawson 1990; Rosenfield et al. 1980 se Wiley 1995, s. 271–275; Ryan & Deci 2000b, s. 61; Gagné & Deci 2005, s. 334; Deci, Koestner & Ryan 1999, s. 658). Således går det ifrågasätta om lönen verkligen bidrar till en ökad inre motivation eller inte.

Utifrån studiens slutsats kan stora delar av det som SDT redogör för bekräftas, vilket kan ses som studiens teoretiska bidrag, enligt forskarna. Med andra ord har motivationsteorin SDT samt dess teoretiska grunder styrkts och bekräftats av studiens resultat och slutsats. Dock råder det oklarheter gällande yttre belöningar, om hur dessa bidrar till en ökad inre motivation eller inte. Det psykologiska behovet av samhörighet är av större betydelse för medarbetarnas inre motivation än vad SDT förklarar. Det går även konstatera att chefen har en betydande roll i arbetet för att främja medarbetarnas psykologiska behov av samhörighet.

Den genomförda studien har skapat en djupare förståelse och kunskap om vad som bidrar till en ökad inre motivation hos medarbetarna, hur medarbetare upplever att de motiveras utifrån de psykologiska behoven av autonomi, kompetens och samhörighet samt hur medarbetarna upplever att organisatoriska värderingar och lön motiverar dem i arbetet. Studien har även bidragit med praktiska exempel på hur medarbetare kan motiveras utifrån de tre psykologiska behoven, hur organisatoriska värderingar kan internaliseras och bidra till en ökad inre motivation samt hur lönen, på olika sätt, kan motivera medarbetare.

Studiens resultat och slutsats kan således bidra till organisationers och chefers arbete i att motivera sina medarbetare, vilket bidrar till organisatorisk framgång samt personlig utveckling, bättre prestationer, ökad arbetstillfredsställelse och ökat välbefinnande hos medarbetarna.

### **6.3 Studiens begränsningar och förslag till framtida forskning**

Forskarna anser att storleken på studiens urval begränsar studiens resultat och slutsatser. I avseende att studiens urval enbart består av nio medarbetare hade det varit intressant att replikera denna undersökning i en mer omfattande studie. Detta för att generera en ännu djupare förståelse och kunskap om det undersökta området.

En ytterligare begränsning med studien är att den enbart utgår ifrån ett medarbetarperspektiv. Med hänsyn till detta hade det varit intressant att genomföra en likadan studie men från ett chef- och ledarperspektiv. Ett jämförande mellan forskarnas studie och en likadan studie utifrån ett chef- och ledarperspektiv hade kunnat ge svar på om medarbetare upplever att chefer och ledare ökar deras motivation på samma sätt som chefer och ledare anser sig öka medarbetares motivation.

Forskarna anser även att det behöver genomföras fler studier som behandlar medarbetares motivation utifrån organisatoriska värderingar. Detta eftersom denna studie fann att organisatoriska värderingar har en extrem positiv inverkan på medarbetarnas inre arbetsmotivation.

Utifrån studiens resultat och slutsats går det konstatera att lönen både kan öka och minska medarbetarnas inre motivation. Med hänsyn till att tidigare studier både har bekräftat och dementerat detta, anser forskarna att det behövs fler studier som undersöker om yttre belöningar – i form av lön – bidrar till att öka eller minska medarbetares inre arbetsmotivation.

## Källförteckning

- Andersson, T. & Tengblad, S. (2014). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I: Jönsson, S. & Strannegård, L. (red.). *Ledarskapsboken*. 2. Uppl. Stockholm. Liber, ss. 248–272.
- Aronsson, Gunnar (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: individ och organisation i samspel*. 1. utg. Stockholm: Natur & Kultur
- Baard, P. P., Deci, E. L., Ryan, R. M. (2004) Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), ss. 2045–2068.
- Bassous, M. (2015). What are the Factors that Affect Worker Motivation in Faith-Based Nonprofit Organizations? *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(1), ss. 355–381
- Bergendahl, M., Magnusson, M., & Björk, J. (2015). Ideation High Performers: A Study of Motivational Factors. *Creativity Research Journal*, 27(4), ss. 361–368.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. utg. Stockholm: MTM
- Cho, J.Y. & Perry, J.L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, (32)4, ss. 382–406.
- Conrad, D., Ghosh, A. & Isaacson, M. (2015). Employee motivation factors: A comparative study of the perceptions between physicians and physician leaders. *International Journal of Public Leadership*, (11)2, ss. 92–106
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, (125)6, ss. 627–668.



- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000a). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, (11)4, ss. 227–268
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000b). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, (19)2, ss. 109–134
- Deci, E., Ryan, R., Gagné, M., Leone, D., Usunov, J. & Kornazheva, B., (2001) Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination, *The Society for Personality and Social Psychology*, (27)8, ss. 930–942
- Denscombe, Martyn (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur 1
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (72)4, ss. 463–483.
- Gagné, M. & Deci, E., (2005) Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 331–362.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, (23)21, ss. 1789–1805.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, ss. 244–258
- Martins, N. & Coetzee, M. (2011). Staff perceptions of organisational values in a large South African manufacturing company: exploring socio-demographic differences. *SA Journal of Industrial Psychology*, (37)1, ss. 1–11
- Maylett, T. and Nielsen, T. (2012). There is no cookie-cutter approach to engagement. *T+D*, (66)4, ss. 54–59
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, (91)3, ss. 328–346.
- Olafsen, A., Halvari, H., Forest, J. & Deci, E. (2015) Show them the money? The role of pay, managerial need support and, justice in self determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, (56)4, ss. 447–457
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5(1/2), ss. 52–63.
- Reis, D., & Peña, L. (2001) Focus on management history – reengineering the motivation to work, *Management Decision*, 39(8), pp. 666–675.
- Ryan, R. M., Connell, J. P., & Deci, E. L. (1985). A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education. I: C. Ames. & R. E. Ames (red), *Research on motivation in education: The classroom milieu*, ss. 13–5. New York: Academic Press.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, (55), 68–78.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), ss. 54–67.
- Shirom, A., Westman, M. & Melamed, S. (1999). The Effects of Pay Systems on Blue-Collar Employees' Emotional Distress: The Mediating Effects of Objective and Subjective Work Monotony. *Human Relations*, (52)8, ss. 1077-1097.
- Stone, D. N., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2009). Beyond Talk: Creating Autonomus Motivation Through Self-Determination Theory. *Journal of General Management*, (34)3, ss. 75–91

Stumpf, S.A., Tymon, W. G., Favorito, N. & Smith, R. (2013). Employees and change initiatives: intrinsic rewards and feeling valued: *Journal of Business Strategy*, (34)2, ss. 21-29

Weinstein, N., & Ryan, R. M. (2011). A Self-Determination Theory Approach to understanding stress incursion and responses. *Stress and Health*, 27 (1), 4–17

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, (18)3, ss. 263–280

# Bilaga 1: Operationalisering av teori

## Inre motivation

<b>Faktorer/Påståenden</b>	<b>Referens</b>	<b>Fråga/Frågor</b>
<p>Motivation beskrivas som drivkrafter bakom alla beteenden och avsiktliga handlingar en individ åstadkommer.</p> <p>Individer drivs till handling av olika orsaker och ändamål</p>	Ryan & Deci 2000a Aronsson 2012	Vad är motivation för dig? Känner du dig motiverad idag? Vad motiverar dig i arbetet?
<p>Det finns olika typer av motivation, vilka beror på vad som driver individen till handling.</p> <p>En medarbetare som tycker att sitt arbete är meningsfullt och drivs till handling på grund ett intresse, glädje, nyfikenhet och arbetets inneboende värde är internt motiverad.</p>	Ryan & Deci 2000b	Känner du att ditt arbete är meningsfullt?
<p>Det finns faktorer som kan öka medarbetarnas arbetsmotivation, såsom arbetsklimat, frihet, valmöjligheter, utveckling och sociala relationer.</p>	Ryan & Deci 2000a	Finns det någonting som du uppskattar med ditt arbete?
<p>Det finns faktorer som kan minska medarbetarnas arbetsmotivation, exempelvis ledare som ger utskällningar, förlöjligande, hotfulla beteenden och tar åt sig äran för medarbetarnas prestationer.</p> <p>Arbetsklimat som inte tillfredsställer de psykologiska behoven av autonomi, kompetens och samhörighet riskerar att minska medarbetarnas arbetsmotivation.</p>	Tepper 2000 Gagné & Deci 2005	Finns det någonting som du inte uppskattar med ditt arbete?
<p>Tillfredsställelse av de grundläggande psykologiska behoven, autonomi, kompetens och samhörighet anses öka medarbetarnas arbetsmotivation</p>	Ryan & Deci 2000a Ryan & Deci 2000b Gagné & Deci 2005	Vad kan bidra till en ökad motivation, för dig?

## Autonomi

<b>Faktorer/Påståenden</b>	<b>Referenser</b>	<b>Fråga/Frågor</b>
<p>Medarbetare som känner sig fria och har befogenheten att påverka och bestämma i sitt eget arbete är mer motiverade i arbetet.</p>	Deci & Ryan 2000a Angyal 1965 deCharms 1968 Deci 1980 Ryan & Connell 1989 Sheldon & Elliot 1999	Upplever du att du får var med och bestämma/påverka ditt arbete? Hur?

<p>Känslan av frihet bidrar även till ett ökat välbefinnande och välmående hos medarbetarna</p> <p>Det grundläggande psykologiska behovet av autonomi anses öka medarbetarnas arbetsmotivation</p>		
<p>Medarbetare som känner sig fria och har befogenheten att påverka och bestämma i sitt eget arbete är mer motiverade i arbetet.</p> <p>Känslan av frihet bidrar även till ett ökat välbefinnande och välmående hos medarbetarna</p> <p>Det grundläggande psykologiska behovet av autonomi anses öka medarbetarnas arbetsmotivation</p>	<p>Deci &amp; Ryan 2000a          Angyal 1965          deCharms 1968          Deci 1980          Ryan &amp; Connell 1989          Sheldon &amp; Elliot 1999</p>	<p>Anser du det viktigt att få bestämma/påverka ditt eget arbete? Varför?</p>
<p>Medarbetare som känner sig fria och har befogenheten att fatta egna beslut i sitt eget arbete är mer motiverade i arbetet.</p> <p>Medarbetarnas möjlighet att fatta egna beslut bidrar till en ökad arbetsmotivation</p> <p>Det grundläggande psykologiska behovet av autonomi anses öka medarbetarnas arbetsmotivation</p>	<p>Deci &amp; Ryan 2000a          Angyal 1965          deCharms 1968          Deci 1980          Ryan &amp; Connell 1989          Sheldon &amp; Elliot 1999</p>	<p>Känner du att du har möjligheten att fatta egna beslut i arbetet? Hur?</p>
<p>Medarbetare som känner sig fria och har befogenheten att fatta egna beslut i sitt eget arbete är mer motiverade i arbetet.</p> <p>Medarbetarnas möjlighet att fatta egna beslut bidrar till en ökad arbetsmotivation</p> <p>Det grundläggande psykologiska behovet av autonomi anses öka medarbetarnas arbetsmotivation</p>	<p>Deci &amp; Ryan 2000a          Angyal 1965          deCharms 1968          Deci 1980          Ryan &amp; Connell 1989          Sheldon &amp; Elliot 1999</p>	<p>Anser du det viktigt att få fatta egna beslut i arbetet? Varför?</p>

## Kompetens

<b>Faktorer/Påståenden</b>	<b>Referenser</b>	<b>Fråga/Frågor</b>
<p>En medarbetare som känner att hen har tillräckliga kunskaper för att utföra sina arbetsuppgifter är mer motiverad i arbetet.</p> <p>Att känna sig kompetent anses öka arbetsmotivationen.</p>	<p>Ryan &amp; Deci 2000b</p>	<p>Hur upplever du dig kompetent i din arbetsroll?</p>

Medarbetare som är effektiva och produktiva i sitt arbete upplever sig själva som kompetenta  Det grundläggande psykologiska behovet av kompetens anses öka medarbetarnas arbetsmotivation	Weinstein & Ryan 2011	Upplever du dig själv som produktiv i ditt arbete?
Positiv feedback anses öka medarbetarnas känsla av kompetens.  Det grundläggande psykologiska behovet av kompetens anses öka medarbetarnas arbetsmotivation	Ryan & Deci 2000a	Bidrar feedbacken du får i arbetet till en ökad kompetens? Hur?
Arbetsuppgifter som är optimalt utmanande anses öka medarbetarnas känsla av kompetens  Det grundläggande psykologiska behovet av kompetens anses öka medarbetarnas arbetsmotivation	Ryan & Deci 2000a	Är dina arbetsuppgifter stimulerande? Varför?

## Samhörighet

<b>Faktorer/Påståenden</b>	<b>Referenser</b>	<b>Fråga/Frågor</b>
Organisatoriska sociala miljöer som genomsyras av empati, där personer bryr sig om varandras välmående tillfredsställer medarbetarnas behov av samhörighet  Det grundläggande psykologiska behovet av samhörighet anses öka medarbetarnas arbetsmotivation	Ryan & Deci 2000a	Upplever du att arbetsklimatet klimatet bidrar till en ökad motivation? Hur?
Medarbetarna känner samhörighet om de har goda sociala relationer till sina kollegor och chefer.  Det grundläggande psykologiska behovet av samhörighet anses öka medarbetarnas arbetsmotivation	Gagné & Deci 2005 Ryan & Deci 2000a	Upplever du att relationerna till dina kollegor och din chef bidrar till en ökad motivation? Hur?

## Motivationstillstånd

<b>Faktorer/Påståenden</b>	<b>Referenser</b>	<b>Fråga/Frågor</b>
En externt reglerad medarbetare handlar i syfte att undvika oönskade konsekvenser	Gagné & Deci 2005 Ryan & Deci 2000b	Finns det tillfällen då du utför arbetsuppgifter för att få någon form av

<p>eller för uppnå önskade konsekvenser, exempelvis erhålla en extern belöning eller tillfredsställa krav från omgivningen.</p> <p>Medarbetaren känner sig kontrollerad och styrd i sitt arbete.</p> <p>”Jag jobbar när chefen tittar på”</p>		<p>belöning eller för att undvika oönskade konsekvenser? I vilka situationer?</p>
<p>Vid introjekterad reglering kan inte medarbetaren identifiera sig med organisationens mål, värderingar och regler, utan arbetar för att förhindra känslor som oro och skuld eller för bibehålla sin egen självkänsla och värdighet.</p> <p>Medarbetaren känner sig måttligt kontrollerad och styrd i sitt arbete och befinner sig i början av internaliseringsprocessen.</p> <p>”Jag jobbar för att uppleva mig själv som en värdig person”.</p>	<p>Gagné &amp; Deci 2005 Ryan &amp; Deci 2000a Nicholls 1984</p>	<p>Finns det tillfällen då du utför arbetsuppgifter för att upprätthålla din egen självkänsla och värdighet? I vilka situationer?</p>
<p>Vid identifierad reglering delar medarbetaren till viss del organisationens mål, värderingar och regler, vilket bidrar en till ökad extern motivation</p> <p>Medarbetaren känner sig måttligt autonom i sitt arbete och befinner sig i mitten av internaliseringsprocessen.</p> <p>”Jag jobbar för att det känns värdefullt och bidrar till min fortsatta utveckling”.</p>	<p>Gagné &amp; Deci 2005</p>	<p>Anser du att företagets mål, värderingar och regler är viktiga? Bidrar de till en ökad arbetsmotivation? Hur?</p>
<p>Vid integrerad reglering har medarbetaren samförstånd med organisationens mål, värderingar och regler, vilket bidrar till en ökad extern motivation till arbetet.</p> <p>Medarbetaren känner hög grad av autonomi i sitt arbete och befinner sig i slutet av internaliseringsprocessen.</p> <p>”Jag jobbar för att arbetsuppgifternas betydelse överensstämmer med mina personliga värderingar och mål”</p>	<p>Gagné &amp; Deci 2005 Ryan &amp; Deci 2000b</p>	<p>Delar du företagets mål, värderingar och regler? Bidrar det till en ökad arbetsmotivation? Hur?</p>

# Bilaga 2: Intervjuguide

## Inre motivation

- Vad är motivation för dig?
- Är du motiverad idag?
- Vad motiverar dig i arbetet?
- Känner du att ditt arbete är meningsfullt?
- Finns det någonting som du uppskattar med ditt arbete?
- Finns det någonting som du inte uppskattar med ditt arbete?
- Vad kan bidra till en ökad motivation, för dig?

## Autonomi

- Upplever du att du får var med och bestämma/påverka ditt arbete? Hur?
- Anser du det viktigt att få bestämma/påverka ditt eget arbete? Varför?
- Känner du att du har möjligheten att fatta egna beslut i arbetet? Hur?
- Anser du det viktigt att få fatta egna beslut i arbetet? Varför?

## Kompetens

- Hur upplever du dig kompetent i din arbetsroll?
- Upplever du dig själv som produktiv i ditt arbete?
- Bidrar feedbacken du får i arbetet till en ökad kompetens? Hur?
- Är dina arbetsuppgifter stimulerande? Varför?

## Samhörighet

- Upplever du att arbetsmiljön klimatet bidrar till en ökad motivation? Hur?
- Upplever du att relationerna till dina kollegor och din chef bidrar till en ökad motivation? Hur?

## Motivationstillstånd

- Finns det tillfällen då du utför arbetsuppgifter för att få någon form av belöning eller för att undvika oönskade konsekvenser? I vilka situationer?
- Finns det tillfällen då du utför arbetsuppgifter för att upprätthålla din egen självkänsla och värdighet? I vilka situationer?
- Anser du att företagets mål, värderingar och regler är viktiga? Bidrar de till en ökad arbetsmotivation? Hur?
- Delar du företagets mål, värderingar och regler? Bidrar det till en ökad arbetsmotivation? Hur?



## Bilaga 3: Enkät till respondenter

Hej!

Vi är två studenter som skriver C-uppsats inom företagsekonomi som behandlar områdena; Ledarskap och motivation. Vi ber dig fylla i denna enkät som behandlar etiska regler för svensk forskning. Vi försäkrar dig om att ingen falsk eller vilseledande information har lämnats beträffande vår undersökning.

Namn:

Ålder:

Kön:            Kvinna                                  Man                                  Annat

### Informationskravet

Jag har blivit informerad om vad studien ämnar behandla?

JA

NEJ

### Samtyckeskravet

Jag har blivit informerad om att mitt deltagande i studien är frivilligt?

JA

NEJ

### Konfidentialitets- och anonymitetskravet

Jag godkänner att de uppgifter som jag lämnar får behandlas av forskarna, ingen annan?

JA

NEJ

### Nyttjandekravet

Jag godkänner att de uppgifter jag lämnar får användas till forskningsändamålet, inget annat?

JA

NEJ

### Anonym identitet

Jag önskar att min identitet är anonym i den publicerade uppsatsen?

JA

NEJ