



INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

**”Should I stay or should I go:**

Effekter av inre och yttre motivation  
på tendensen att stanna kvar på en arbetsplats.”

Susanne Stålring  
Camilla Stridh

Kandidatuppsats vt 2008

Handledare: Jonas Lundsten

## Sammanfattning

Syftet med denna studie var att försöka hitta ett svar på om inre och/eller yttre motivation var faktorer som bidrog till att individer stannar kvar hos samma arbetsgivare under en längre tid. Undersökningen gjordes på ett industriföretag där testpersonerna, som var 81 stycken, delades upp i tre grupper beroende på längden av sin anställningstid, och fick svara på en enkät med påståenden om motivation. Undersökningen utgick från Self Determination Theory (SDT) som bygger på tanken att beteenden som styrs av inre motivation har större chans att upprätthållas än de som styrs av yttre motivation. Detta är intressant för vår undersökning då vi vill se om det finns ett samband mellan motivation och anställningstid. En longitudinell studie påbörjades för att i förlängningen få svar på om motivation är något som finns från början av anställningen eller något som kommer med tiden. Resultatet på denna del visade att det inte fanns någon signifikant skillnad mellan vare sig motivations kategorierna eller undersökningsgrupperna. Vår slutsats blev att en kombination av inre och yttre motivation tillsammans skapar en helhet, ger tillfredsställelse och blir ett incitament för att stanna hos sin arbetsgivare.

Nyckelord: inre och yttre motivation, SDT, rörlighet på arbetsmarknaden

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	4
Motivation .....	4
Deci & Ryans SDT .....	4
Inre motivation .....	5
Yttre motivation .....	6
Herzbergs tvåfaktorteori .....	7
Rörlighet .....	9
2. Syfte .....	14
3. Hypotes .....	14
4. Metod .....	14
Deltagare .....	14
Instrument .....	15
Procedur .....	16
5. Resultat .....	16
6. Diskussion .....	18
Förslag på framtida forskning .....	23
7. Källförteckning .....	24

Bilaga 1, motivationsenkät

## Motivation

### *Deci & Ryan's SDT teori*

Att vara motiverad betyder att känna sig manad att göra något. Någon som är entusiastisk och aktiv mot ett mål räknas som motiverad. Motivation utgör den drivande kraften för individens handlingar. Men motivation är inte bara ett enhetligt begrepp, för det finns inte bara olika nivåer på motivation utan också olika typer av den. Underliggande attityder och mål leder till handlingar (Deci & Ryan, 2000). I Deci och Ryans *Self-Determination Theory*, SDT, från 1985 tas skillnaden mellan olika typer av motivation upp. I denna gör de skillnad mellan inre (inneboende) och yttre motivation. Den inre motivationen refererar till att individer gör någonting för att de tycker det är intressant och stimulerande. Den yttre motivationen baseras på utomstående faktorer som t.ex. belöning och bestraffning, dvs. resultatet ligger utanför uppgiften i sig. Mycket forskning har visat att kvaliteten på prestationen varierar väldigt beroende på om individen handlar efter inre eller yttre motivation. Naturligtvis kan kvaliteten också bero på andra faktorer, bla har annan forskning visat att det kan bero på typen av arbetsuppgift. Till skillnad från den yttre motivationen leder den inre till kreativitet och inlärning med hög kvalitet. SDT har dock visat på att det finns olika varianter av yttre motivation och där vissa representerar en passiv typ av motivation med mer yttre kontroll och lågt självbestämmande och några andra en mer aktiv typ med mindre yttre kontroll och relativt högt självbestämmande (Deci & Ryan, 2000).

SDT som tidigare nämnts är formulerad utifrån de sociala och miljömässiga faktorer som underlättar respektive undergräver inre motivation. Inom SDT finns en underteori; *Cognitive Evaluation Theory*, CET (Deci, Ryan, 2000) som har till syfte att ta fram de faktorer som förklarar variationer i den inre motivationen och dessa är också länkade till individers behov av självbestämmande. Självbestämmande är centralt för utvecklingen av motivationen, både den inre och den yttre. Med självbestämmande menas inte samma som kontroll utan att individer har ett val. Detta är betydelsefullt för t.ex. arbetsgivare då det kan ge ledtrådar till vad som kan få deras anställda att prestera bättre. Teorin argumenterar för att sociala händelser som hör till ett visst sammanhang som t.ex. feedback, kommunikation och belöningar medverkar till känslor av att man har en kompetens i det man utför och att detta kan ge ökad inre motivation för just denna handling eller aktivitet. Enligt Deci & Ryan (2000) är de beteenden som styrs av inre motivation mer beständiga än de som styrs av yttre

motivation. Dock måste det som styr den inre motivationen vara utmanande, dvs. det kan inte vara för lätt eller rutinmässigt. Om nivån på arbetsuppgifterna stagnerar finns stor risk för att den inre motivationen försvinner. Studier visar också att känslan av kompetens inte höjer den inre motivationen om den inte också följs av en känsla av självbestämmande. De flesta studier pekar dock på att känslan av självbestämmande kontra kontroll är viktigare än känslan av kompetens. Självbestämmande inom SDT refererar inte till att vara självständig eller självisk utan snarare till en känsla av frivillighet som följer med en handling vare sig den är kollektivistisk eller individualistisk (Deci & Ryan, 2000).

### *Inre motivation*

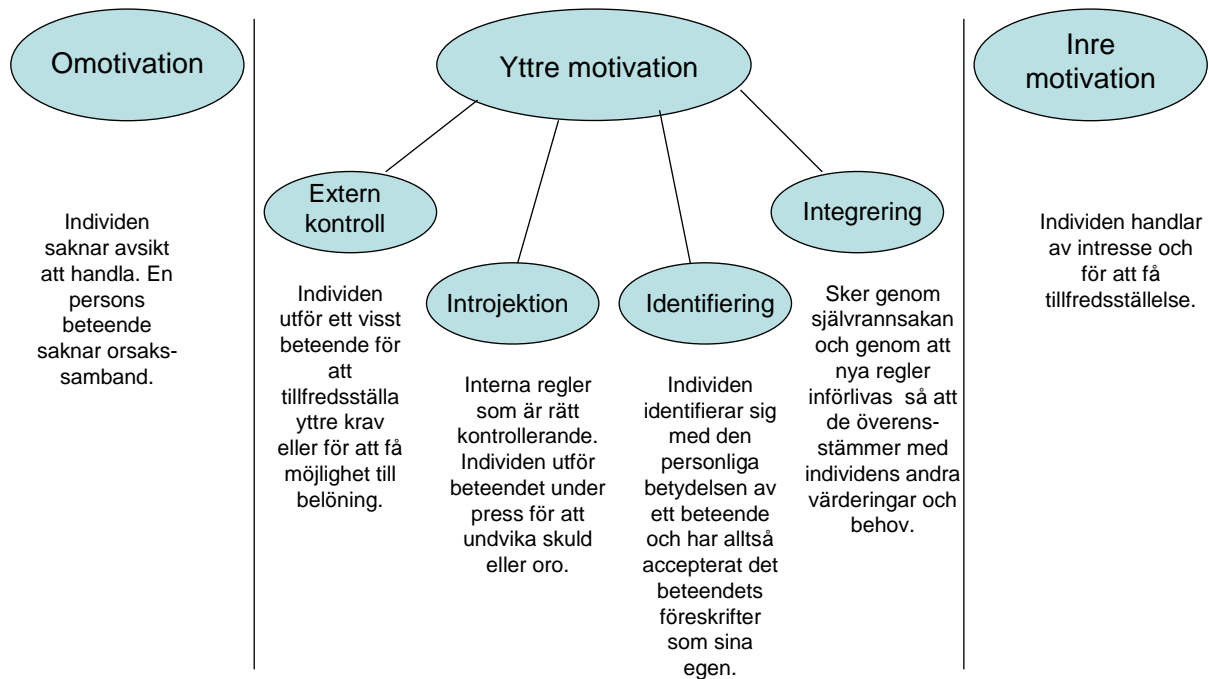
En individ med inre motivation är motiverad att agera för att hon tycker det är intressant och/eller stimulerande. Som Deci och Ryan (2000) uttrycker det; inre motivation reflekterar den positiva potentialen hos mänskligheten. Från födseln är friska barn aktiva, ifrågasättande, nyfikna och lekfulla även utan en belöning i sikte (e.g. Harter, 1978 citerad av Deci & Ryan 1985). Det spontana intresset och utforskandet är det primära i den kognitiva och sociala utvecklingen och representerar en källa till glädje och vitalitet genom livet, alltså även för vuxna (Csikszentmihalyi & Rathunde 1993; Ryan, 1995, citerad av Deci & Ryan 2000). Det positiva ligger då i att individen inte stagnerar i sin utveckling utan är nyfiken på att gå vidare och lära sig nya saker. Deci och Ryan (2000) menar att det finns en inneboende och medfödd tendens att söka nyheter och utmaningar, att öva ens förmåga, att utforska och att lära. Den inre motivationen finns inom individen men kan också sägas finnas i förhållandet mellan individer och aktiviteter då vissa aktiviteter ger tillfredsställelse genom sig själva (Deci & Ryan, 2000). Som nämnts tidigare kan den inre motivationen variera och genom CET kan de faktorer som påverkar den tas fram. Alla påtagliga prestationsberoende belöningar kan kraftigt underminera den inre motivationen (Deci, Koestner & Ryan, 1999). Förutom detta kan den också bli förminskad av hot, deadlines, direktiv, bedömningar och mål satta av andra då dessa upplevs som att de kontrollerar individens beteende. Principen för CET kan inte användas på aktiviteter som individerna inte finner intressanta eller njutbara då det inneboende intresset inte finns och aktiviteten inte uppfattas som ny, utmanande och av estetiskt värde.

### *Yttre motivation*

En intressant aspekt på motivation är just hur individer motiverar sig att utföra något de inte är intresserade av eller finner njutbart. I detta läge behövs något annat och då kommer den yttre motivationen in. Som nämnts tidigare så har yttre motivation att göra med när en handling görs för att få en belöning eller för att tillgodose krav utifrån. När chefen vill få ut ett specifikt beteende av den anställda, kan den anställdes motivation sträcka sig från omotiverad eller ovillig till passivt eftergiven och till aktivt utförande. Enligt SDT varierar trots allt självstyret/självbestämmandet inom den yttre motivationen. Teorin reflekterar också de olika motivationernas olika nivåer under vilka värderingar och regler för det begärda beteendet har införlivats och integrerats, enligt Deci och Ryans *Organismic Integration Theory*, OIT, se bild 1. De olika nivåerna är: *integrering* som innebär att individen tar in nya regler och föreskrifter som gäller för kontexten och för samman dem med sina andra värderingar och behov, *identifiering* innebär en medveten bedömning av målet med beteendet eller regeln så att handlingen accepteras som personligt viktig, *introjektion* innebär att individen tar till sig en föreskrift men inte fullt accepterar den som sin egen. Den nivån med minst självbestämmande är *extern kontroll* där handlingen utförs för att tillfredsställa ett yttre krav eller för att få en belöning. Helt utanför motivation ligger omotivation som kan bero på att individen inte värderar handlingen (Ryan, 1995), inte känner sig kompetent nog att utföra den (Deci, 1975) eller att man inte tror att den kommer att ge önskad utdelning (Seligman, 1975). Deci och Ryan (2000) nämner också att om individer känner sig för reglerade av yttre faktorer så leder det till mindre intresse och värde eller ansträngning samt att vid negativa resultat klandrar de oftare de som ställt upp de yttre faktorerna.

Om en individ utför en handling av yttre motivation, tex. fått en uppgift tilldelad sig av sin chef, förblir individen inte bara yttre motiverad om intresse för uppgiften tillkommer utan ett skifte i riktning av motivationen kan ske. Från början utförs en handling för att individen måste pga olika yttre omständigheter och hon vet att den kommer att ge en utdelning, dvs. individen drivs av yttre motivation. Under utförandet blir individen intresserad av det den utför och känner en inre motivation. För att detta ska ske får dock inte den yttre omständigheten upplevas som för kontrollerande (Deci & Ryan, 2000).

Bild 1. Olika typer av motivation beskrivna inom Organismic Integration Theory, OIT, (Deci, Ryan, 2000).



Deci och Ryan (2000) ser motivation som ett kontinuum mellan omotivation och inre motivation.

### *Herzbergs tvåfaktorteori*

Denna teori bygger på att arbetsmotivation är beroende av så kallade hygienfaktorer, vilket innebär yttre faktorer som t ex lön, ledarskapstil och arbetsbetingelser. Dessa krävs för att individen inte ska känna omotivation men kan dock inte göra att individen når hög motivation. Denna kan endast nås genom att individen känner att arbetet bidrar till personlig utveckling, och att hon blir uppskattad, får stimulerande arbetsuppgifter och får ta ansvar. Dessa faktorer får individen att känna en drivkraft och ger en inre belöning. (Herzberg, Mausner, Snyderman, 2004).

Frederick Herzberg (2004) talar om motivatorer, dvs. saker som individer gör på jobbet som ger en känsla av tillfredsställelse. Mer konkret är motivatorer saker som: 1) prestationen; insats – kvalitet. Beteende eller prestation som leder till tillfredsställelse och positiva attityder. 2) erkännande för insats – feedback. Rätt feedback måste ges annars ses det bara som en bedömning mellan människor och skapar istället otillfredsställelse. 3) Jobbet i sig själv – ”kund” relationer. Viktigt för individen att veta vem som är ”kund” alltså vem som är uppdragsgivare. Det kan vara både interna och externa ”kunder”. 4) Ansvar; står för flera

olika termer, själv bestämma schemat, befogenhet att kommunicera med ”kunderna”, kontroll av resurser, attesteringsansvar. 5) Befordran och växande; vidareutbildning på arbetet som leder till unik kompetens. Om man önskar förbättra motivationen hos individen har individens möjlighet till egenkontroll stor betydelse. Om vissa kontrollfunktioner avskaffas samtidigt som individen har en skyldighet att redovisa sitt arbete utökas individens ansvar (Herzberg, Mausner, Snyderman, 2004).

Individens arbetstillfredsställelse beror mycket på atmosfären på arbetsplatsen och på arbetsuppgifterna och i båda dessa har arbetsledningen stor del. Ledarskapet har stor betydelse för de anställdas motivation. På olika nivåer kan detta innebära olika saker som t ex. skapa sammanhållning, att vara en bra kommunikationslänk mellan de underställda och cheferna ovanför, skapa gott samarbetsklimat inom och mellan avdelningar och vara lyhörd för de anställdas synpunkter och önskemål. Det är också viktigt att ledarna genomgår träning i att leda grupper och i kommunikation. De åtgärder som genomförs för att förbättra motivationen hos de anställda måste vara förankrade hos högsta ledningen, annars kan effekten istället bli motsatsen. Motivationen påverkas också av informationsklimatet på företaget och feedbacken från chefer och ledning. Ett öppet och positivt informationsklimat samt feedback gynnar motivationen. Om feedback inte ges på rätt sätt kan den i stället sänka motivationen. Möjligheten att kunna påverka sin egen situation är en central faktor för människors motivation enligt arbetslivsforskningen (Jönsson, 1975).

Deci och Ryans (2000) teorier om inre och yttre motivation kan knytas till Maslows behovsteori. Maslows teori går ut på att individens behov är hierarkiskt ordnade så att de behov som ligger i botten på pyramiden först måste tillgodoses innan man kan gå vidare. (Jönsson, 1975). Dessa två teorier kan vävas samman för att få en uppfattning om den anställdes tillfredsställelse och dennes anställningstid hos samma arbetsgivare. På nedre delen av Maslows pyramid tillgodoses t.ex. behovet av lön – en yttre motivationsfaktor och högre upp tillgodoses t.e.x. önskemål om intressanta arbetsuppgifter – en inre motivationsfaktor. Mer konkret innebär det att efter att de grundläggande behoven på nivå 1 och 2 är mötta så träder de mer komplexa behoven in. På tredje nivån i Maslows behovspyramid strävar människan efter att skapa känslomässiga kontakter och att få en plats i ett socialt sammanhang. Denna nivå kan jämföras med den yttre motivation som arbetskolllegor utgör. På fjärde nivån har individen ett behov av uppskattning, att uppskattas för sin förmåga och sin kompetens och få erkännande och uppmärksamhet för sin roll i det sociala samspelet mellan



människor. Här kan också knytas an till vissa yttre motivationsfaktorer som arbetskollegor och feedback från chefen. Den femte nivån har både med inre motivation att göra då det gäller viljan till egen utveckling och yttre motivation refererar till möjligheten att vidareutveckla sig.

Enligt Maslow utgör lönen ett villkor för att kunna tillfredsställa grundbehov som tex. familjeförsörjning. Men den är också en statussymbol och bidrar till individens självkänsla (Jönsson, 1975). Lönen har två effekter på motivationen; dels att prestera väl och dels att delta i en arbetssituation. Individens motivation att stanna kvar på sin arbetsplats kan bero på storleken på lönen, om hon betraktar den som skälig och rättvis. Om arbetsuppgifterna är rutinmässiga spelar lönen större roll än om arbetet är varierat (Jönsson, 1975). Det har dock framkommit kritik mot Maslows behovsteori. Att klättra upp för en stege, eller vice versa, resulterar inte automatiskt i mänsklig utveckling. Vad vi väljer att göra beror snarare på vår moral än på behovet av att tillfredsställa behov. Det finns med andra ord inga bevis för att tillfredsställelsen av lägre behov utlöser högre behov (Maccoby, 1988). Redan vid födseln menar Maccoby (1988) att människor strävar efter att organisera erfarenheten och fylla den med mening. Han menar också att det skulle vara klokare om vi i stället för att automatiskt tillfredsställa alla våra behov analyserade behoven och tog ställning till om de verkligen bidrar till självutveckling.

## **Rörlighet**

De flesta vuxna människor tillbringar idag större delen av sin vakna tid på sitt arbete. Många lägger ner den största delen av sin tid och energi här, och därför kan vi anta att arbete är viktigt för människor (Landy & Conte, 2006). Vad som är viktigt i arbetet kan dock skilja sig från individ till individ. Både yrket och arbetsplatsen kan vara rätt eller fel utifrån individens önsknings och upplevelser. Om individen tycker att han befinner sig i fel yrke eller på fel arbetsplats och inte ser några möjligheter att förändra sin situation sägs han vara inlåst eller förhindrad i sin rörlighet. Om individen tycker att både arbetsplats och yrke är fel sägs han vara dubbelinlåst (Blondin, 2007). Inlåsningsproblemet kan bli problematiskt när individer är missnöjda en längre tid och tappar initiativförmågan att söka sig till nya arbetssituationer. För att råda bot på inlåsningsproblemet gäller det då att skapa möjligheter för individen att själv försöka förändra sin situation (Blondin, 2007). Inlåsningsproblemet kan studeras som ett fenomen på arbetsmarknaden och kan knytas till begreppet kontroll. Om individen har liten kontroll över sin arbetssituation och om det samtidigt sätts höga krav kan det resultera i en för hög psykisk

belastning för individen. Den inre motivation som fanns kan på så sätt bli mindre eller försvinna helt (Blondin, 2007).

Att kunna utveckla och behålla sina anställda är en utmaning för många företag idag. Det är viktigt att skapa en kultur av mångfald där man blandar människor med olika åldrar och kön. Det finns fördomar om att äldre medarbetare är bromsklossar och bakåtsträvare, men att de även har fördelar som pålitliga och förtroendeingivande. De tar aldrig för långa raster och passar alltid tider. De yngre medarbetarna står för engagemang, idérikedom och ambition men också för hög rörlighet och bristande känsla för företagsanda (Nenzén, 2001). Effekten av dessa fördomar kan resultera i att både de yngre och de äldre blir attraktiva på arbetsmarknaden. Det beror på arbetsuppgiftens art vilken individ som är mest lämplig för jobbet. Oftast är det en blandning av yngre och äldre som är den bästa mixen på en arbetsplats. De äldre står för erfarenhet och trygghet medan de yngre står för nytänkandet. Det gäller att skapa förutsättningar för alla anställda och få dem att utvecklas och behålla sin motivation (Nenzén 2001).

Sennett (1999) beskriver hur olika generationer ställer olika psykologiska krav på anställningsformer. Den generation som under 70-talet var yrkesverksam hade en yrkeskarriär som fortskred steg för steg uppåt i företaget. De fick ofta också sin kompetensutveckling inom ett och samma kunskapsområde yrkeslivet igenom. Tjugo år senare förväntades individer med högskoleutbildning byta anställning flera gånger under sin yrkesverksamma tid. Detta beteende benämner han kortsiktighetsprincipen, och det är den som är den stora förändringen på arbetsmarknaden (Sennett, 1999). Den traditionella yrkeskarriären håller på så sätt på att luckras upp. Kortsiktighet är en princip som undergräver förtroende, lojalitet och ömsesidigt engagemang. Kortsiktighetsprincipen innebär att ständigt flytta omkring, inte engagera sig och inte uppoffra sig. Trenden är att anställningstiden blir allt kortare.

När 40-talisterna går i pension är stora förändringar i samhället att vänta, då kommer 80-talisterna att etablera sig. De har vuxit upp med andra värderingar och beteenden och ser arbetet i första hand som självförverkligande. De värdesätter gemenskap och trygghet, men styrkan finns inte vid arbetsplatsen utan i den egna kompetensen och i deras sociala nätverk. Det är också här viktig information och jobberbudande förmedlas (Parment, 2008). Studier har dock visat på att inre motivation inte automatiskt ökar genom att individen har en tro på sin egen kompetens. Det är betydelsefullt att individen också upplever en stark känsla av

självbestämmande och kontroll (Deci & Ryan, 2000). I den materiella välfärden har 80-talisterna blivit kräsna. Det tar de med sig ut i arbetslivet. Där blir de krävande, men också ambitiösa och kreativa – om rätt förutsättningar ges. Den generationen ser sin arbetsgivare som utbytbar, precis som en utbildningsplats eller ett telefonbolag och de ser konkurrens och nya arbetsätt som stimulerande. Detta medför att de är aktiva och rörliga och tar själv kommandot i en värld fylld av möjligheter och karriärvägar (Parment, 2008). 80-talisterna besitter vår tids mest underskattade förändringskrafter. Parment (2008) baserar det på att de har vuxit upp i ett samhälle som radikalt skiljer sig från det socialdemokratiska modellsamhälle som fortfarande präglar vårt sätt att tänka kring arbete och konsumtion.

Ett sätt att studera vad som binder människor till en anställning är att fokusera på vilka faktorer det är som får dem att lämna den och hur den processen fortlöper (Theandersson, 2000). Den process som illustrerar rörligheten kallar Theandersson (2000) för arbetskraftens mobilitetsbenägenhet. Hans forskning om denna process har gett svar på frågor som – Vilken inställning ger de anställda uttryck för när vi beaktar benägenheten att byta arbetsplats – och – Är vissa kategorier av anställda mer flyttbenägna än andra? Forskningen tyder på att Theanderssons (2000) första frågeställning till stor del har besvarats med att instrumentell inställning har stor betydelse vid benägenheten att byta arbetsplats. En instrumentell arbetssyn innebär att människan uppfattar sitt arbete främst som ett medel för att nå upp till mål som finns utanför sin arbetssituation, och med andra ord är det då lönen som borde vara en viktig faktor till människors inställning. Om individen däremot ser sitt arbete som något med eget värde där gemenskap med kollegor och arbetets innehåll har en stor betydelse, har denna en icke-instrumentell inställning (Theandersson, 2000). På Theanderssons (2000) andra frågeställning har svaren i tidigare forskning visat att vissa kategorier av anställda är mer benägna att byta arbetsplats än andra. De grupper som, enligt Theandersson (2000), skulle ha en störst mobilitetsbenägenhet är yngre, högutbildade och ensamstående i jämförelse med äldre, lågutbildade och sammanboende.

För mer än femtio år sedan diskuterade Herbert Parnes (1954, citerad av Furåker 2005) i en amerikansk rörlighetsforskning tre olika innebörder i begreppet rörlighet. Den första innebörden avser människors *förmåga* att röra sig mellan olika arbetsplatser, mellan olika sysselsättningar och yrken och även in i och ut från arbetsmarknaden. Den andra innebörden handlar om deras *vilja* eller benägenhet till rörlighet. Den tredje innebörden handlar om *faktiska förändringar* (Furåker, 2005). Han menar att om vi kan avgöra huruvida individer har

lämnat sitt arbete frivilligt, till skillnad från när de tvingats sluta, så får vi även med ett inslag av motivation. Även om individer i en enkät- eller intervjustudie säger sig vara beredda att byta arbete, att omskola sig, att flytta geografiskt osv., kan vi inte vara säkra på att de faktiskt kommer att göra så om saken ställs på sin spets. Vi måste räkna med att det åtminstone ibland finns en skillnad mellan ord och handling (Furåker, 2005).

År 1996 gav Statistiska Centralbyrån ut en skrift som heter ”Efter 20 år på arbetsmarknaden”. I den går det att läsa om rörligheten på arbetsmarknaden under tiden 1970-1990. Under den perioden var det den yngre generationen som var mest benägen att byta arbetsplats. De som mest frekvent bytte arbetsplats var också ofta lågutbildade. Den gruppen av människor hade den möjligheten på grund av att flödena till och från arbetsmarknaden var betydligt större och enklare än vad de är idag. I skriften förklaras detta genom att folk- eller grundskola ansågs vara en låg utbildning för tjugofem år sedan och det var just den utbildning som den stora massan i Sverige då hade. Den gränsen för utbildningsnivå har genom åren flyttats uppåt och idag räknas en stor del av de gymnasieutbildade till en lågutbildad grupp.

Det som styr individens rörlighet på arbetsmarknaden, d.v.s. de faktorer som påverkar individen i sitt ställningstagande till att byta arbetsgivare eller ej, kan vara flera olika. De olika faktorerna kan t.ex. vara individens anställningstid, yrke, lön, eller ålder. Det kan också vara tidsberoende faktorer eftersom det olika år pensioneras och nyutbildas, till antalet, olika stora grupper (Theanderson, 2000). Eftersom antalet arbetssökande individer inte heller går att anpassa till antalet arbetstillfällen på arbetsmarknaden, påverkas rörligheten. Det kan hindra de arbetssökande att röra på sig i den utsträckning de faktiskt vill. Yngre individer visar större villighet att flytta och flyttar i större utsträckning än äldre. De som är äldre tenderar att stanna kvar på samma ort under en längre tid. Eventuellt kan detta bero på att ju längre man varit ute på arbetsmarknaden desto större är chanserna att man hittat ett jobb som man trivs med och vill stanna kvar på. När man börjar närma sig pensionsåldern minskar också ofta viljan att byta arbetsplats, vidareutbilda sig eller flytta, och det är inte alltid att det känns motiverat att t.ex. omskola sig när tiden som förvärvsarbetande snart är slut (Furåker, 2005). Förändringar i motivation med åldern har studerats, men det finns oklarheter inom området då det sällan har gjorts longitudinella studier och för att omgivningen sannolikt har stor inverkan (Arbetslivsinstitutet 1996). Studierna har dock visat resultat på att äldre yrkesutövare tenderar att ha mer inre motivation, engagemang och tillfredsställelse i arbetet än de yngre (Arbetslivsinstitutet 1996).

Det som kan hindra individen till rörlighet är t.ex. kön, bristande arbetsförmåga och familjesituation. Trots förändringar i föräldraförsäkringen är det fortfarande kvinnorna som i större utsträckning tar ansvar för familj och barn. Därför är det färre kvinnor än män som söker sig vidare i sin yrkeskarriär. Resultatet blir då att de som inte är bundna genom sitt civilstånd eller har hemmavarande barn blir den kategori individer som blir mer rörliga (Furåker, 2005). Lagen om anställningsskydd, LAS, kan vara en annan orsak till en låg rörlighet. Lagen har kommit till för att ge individer trygghet i sitt arbete. Eftersom principen för lagstiftningen är att om man är sist in, så är man först ut, ger den individer med längre anställningstid en trygghet vid personalnedskärningar. Ju längre en person varit anställd i företaget desto mindre sannolikt är det att denna byter arbetsgivare vilket bl.a. kan bero på LAS. Om man ser önskan om rörlighet utifrån den enskilda individens perspektiv så är målet för denna att vara nöjd och tillfredsställd med sitt arbetsliv. (Furåker, 2005).

Hur stor bör då arbetskraftens rörlighet vara, dvs. var blir det en balans mellan trögrörlighet och överrörlighet? Ur den anställdes synvinkel måste känslan av att fördelarna av en flyttning eller ett arbetsbyte överstiga de eventuella kostnaderna och ofta måste denna avvägning göras med tanke på hela hushållets ekonomiska situation. Ur företagets synvinkel måste arbetskraften vara så rörlig att ny personal utan problem kan rekryteras, men inte så rörlig att hela personalstyrkan ständigt förnyas och viktig kompetens försvinner ur företaget (Lundh, 2005). Tanken att balansen för arbetskraftens rörlighet skulle vara likadan över en längre tidsperiod känns orealistisk. Tvärtom framgår det av tidigare forskning att arbetskraftens rörlighet har varierat beroende på olika förhållanden och att det sällan uppstår någon balans mellan trögrörlighet och överrörlighet.

För arbetsgivare är det inte bara bristande rörlighet som kan vara ett problem utan även dess motsats, alltför hög rörlighet (Furåker, 2005). Personalomsättning på arbetsplatser kan vara så omfattande att den medför stora nyrekryterings- och upplärningskostnader. Det kanske allvarligaste problemet uppstår om det på en arbetsplats inte längre går att behålla en kärna av anställda med rätt kompetens och tillräcklig rutin för att det dagliga arbetet ska fungera. Den instabilitet som därmed skapas kan vara förödande för möjligheterna för en verksamhet att utvecklas på ett framgångsrikt sätt eller att över huvud taget överleva. (Furåker, 2005).

## Syfte

Studiens huvudsyfte är att försöka hitta ett svar på om det är inre och/eller yttre motivationsfaktorer som påverkar individers benägenhet att stanna kvar hos samma arbetsgivare under en längre tid. Det som man kan komma fram till är om det finns någon skillnad mellan de undersökta grupperna. Vi har valt att göra en longitudinell studie då det också är av intresse att se tidseffekten av motivation, dvs. att få svar på frågan om motivation finns från början av anställningen eller om det är något som kommer med tiden.

## Hypoteser

Här följer hypoteserna för vår longitudinella studie:

- H1 = De individer som har arbetat hos samma arbetsgivare fler än 6 år har högre inre motivation än de individer som har arbetat 6 år eller färre hos samma arbetsgivare.
- H0 = De individer som har arbetat hos samma arbetsgivare fler än 6 år visar inte högre inre motivation än de individer som har arbetat 6 år eller färre hos samma arbetsgivare
- H1 = De individer som har arbetat hos samma arbetsgivare 6 år eller färre har högre yttre motivation än de individer som har arbetat fler än 6 år hos samma arbetsgivare.
- H0 = De individer som har arbetat hos samma arbetsgivare 6 år eller färre visar inte högre yttre motivation än de individer som har arbetat fler än 6 år hos samma arbetsgivare.

## Metod

### *Deltagare*

Deltagarna i denna studie arbetar alla på ett multinationellt industriföretag i Lund. Valet av företag gjordes med tanke på att det är ett stort industriföretag med många anställda med ett brett urval av olika individer när det gäller ålder, anställningstid och befattning. Företaget är också känt för att ha många anställda med lång anställningstid, vilket är av stort intresse för frågeställningen i studien. Vid förfrågan om deltagande begränsades studien till att omfatta tre interna avdelningar. Från dessa tre avdelningar valdes 228 stycken deltagare ut och dessa var både medarbetare och chefer. Då anställningstiden var av betydelse i vår frågeställning valdes deltagarna ut i tre grupper, beroende på antal anställningsår i företaget. Indelningen var,

anställningstid under 1 år, 1 tom 6 år och över 6 år. Antal respondenter som svarade på enkäten var 81 stycken. Av dessa var 62 stycken män och 19 stycken kvinnor. Åldern i grupperna var 19 stycken under 30 år, 46 stycken mellan 31-45 år, 12 stycken mellan 46-55 år, och 4 stycken över 55 år. I vissa av åldersgrupperna är antalet deltagare lågt, därför går det inte att göra någon jämförelse mellan dem.

### *Instrument*

Vi valde att använda en enkätundersökning för vår studie då vi ville få in åsikter från ett stort antal deltagare. Målet var att vår undersökning skulle ge ett resultat som visade om inre och/eller yttre motivation kunde vara faktorer som påverkar deltagarnas antal anställningsår på företaget. Dock kan ett svar på denna fråga inte fås från denna del på vår longitudinella studie utan endast ett svar på om det fanns skillnader i motivationen beroende på hur många år individen varit anställd på företaget.

Enkäten innehöll tre personliga frågor om kön (1= kvinna, 2= man), ålder (1= under 30år, 2= mellan 31 och 45 år, 3= mellan 46 och 55 år och 4= över 56 år) och hur länge de varit anställda på företaget (1= mindre än 1 år, 2= 1 tom 6 år och 3= mer än 6 år). Enkäten innehöll också 40 stycken påståenden rörande inre och yttre motivation. Påståendena inom inre motivation mätte arbetsuppgifter (t.ex. jag är tillfreds med mina arbetsuppgifter), Påståendena inom yttre motivation mätte lön (t.ex. min lön är inte tillräcklig hög för att motivera mig i mitt arbete), förmåner (t.ex. jag känner mig nöjd med de förmåner jag har idag, så som t.ex. tjänstebil, fri parkering, friskvård, bonus etc.), företagets status (t.ex. jag berättar gärna för andra om min arbetsgivare), arbetskamrater (t.ex. bra relationer med mina arbetskamrater är viktiga för mig) ledarskap (t.ex. jag får regelbunden feedback av min chef) och vidareutveckling (t.ex. uteblivna utvecklingsmöjligheter skulle kunna få mig att söka mig till en annan arbetsgivare). Svarsalternativen var fem stycken och alternativen var stämmer inte alls, stämmer i viss mån, stämmer ganska bra, stämmer bra och stämmer mycket bra.

Vi använde oss av påståenden från Self Determination Theory (SDT) och Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) som är välbeprövade formulär, vilka både har hög validitet och hög realibilitet. Från en tidigare enkät baserad på SDT hämtades 13 påståenden, 6 stycken hämtades från COPSOQ och 21 stycken var egna komponerade. De egna komponerade påståendena skapades med tanke på att de skulle vara lätta att förstå och att de

skulle uppfattas på samma sätt av samtliga deltagare. Detta för att minimera risken för missförstånd. Dessa påstående komponerades också med tanke på viktigheten i att de skulle mäta rätt saker och på så sätt få validitet. För att säkerställa reliabiliteten på de egna påståendena gjordes ett reliabilitetstest i SPSS 14.0 for Windows. Resultatet av detta visade ett Cronbach Alpha värde på 0,695.

Vid sökning i litteratur, artiklar och tidsskrifter om vad som skulle betraktas som kort respektive lång anställningstid hittades inte något konkret svar. Detta innebar att vi inte hade någon referens när det gällde att avgöra vad som egentligen är kort respektive lång anställningstid, vilket kan vara en brist i vår undersökning. För studien var det intressant att ha en grupp som i princip var nyanställda d.v.s. hade en anställningstid under 1 år. Det var också av intresse att ha motsatsen d.v.s. en grupp som varit anställda en längre tid, vilket vi satte till mer än 6 år. De med anställningsår där emellan bildade således en tredje grupp.

### *Procedur*

Vår undersökning skickades till vår kontaktperson på företaget, tillsammans med en kort presentation av oss och vårt syfte med studien. Enkäten vidarebefordrades sedan till avdelningscheferna på de tre interna avdelningarna, vars anställda användes i studien. Materialet skickades sedan via e-post ut till de utvalda deltagarna som ombads fylla i enkäten och returnera den direkt till oss på samma sätt. Svarsfrekvensen på enkäten var 35,5 %. Då antalet svar från de två grupper med kortast anställningstid var för få, summerades dessa och redovisades som en grupp i resultatet. Denna grupp jämfördes sedan med den grupp som hade en anställningstid över 6 år. För att analysera svaren användes programmet SPSS 14.0 for Windows. Innan vi påbörjade beräkningarna reverserades svaren från 6 av de 40 påståendena. För att kunna använda materialet i en longitudinell studie numrerades varje enkät och dessa nummer länkades till en lista med deltagarnas namn. Deltagarna garanterades konfidentialitet.

## **Resultat**

För att beräkna svaren i enkäten användes en variansanalys, envägs ANOVA, för oberoende grupper. Uträkningen visar medelvärden och standardavvikelser när det gäller inre och yttre motivation för båda testgrupperna. Den yttre motivationen är även uppdelad i 5 olika subgrupper. Dessa resultat redovisas i tabell 1.



Resultatet i vår undersökning visade att det inte fanns någon signifikant skillnad mellan gruppen med anställningstid t.o.m. 6 år och gruppen med anställningstid över 6 år angående den inre och den yttre motivationens betydelse. Undersökningen påvisar inte om det är den inre och/eller den yttre motivationen som påverkar anställningstidens längd. Detta redovisas nedan i tabell 1. Den visar inte heller om anställningstidens längd påverkar den inre eller den yttre motivationen. Av de olika subgrupperna inom yttre motivation är det endast subgruppen lön, med  $p=0,06$ , som ligger i närheten av ett signifikant värde.

Tabell 1. Medelvärde och standardavvikelse för de båda anställningstiderna samt N-värde och p-värde.

Kategorier	Anställningstid ≤6år		Anställningstid >6år		N-värde	P-värde	F-värde
Inre motivation	M 3,73	SD 0,47	M 3,80	SD 0,45	N 81	$p=0,49$	$F=0,48$
Yttre motivation	M 3,27	SD 0,40	M 3,18	SD 0,41	N 81	$p=0,33$	$F=0,95$
- förmåner	M 2,72	SD 0,74	M 2,84	SD 0,70	N 81	$p=0,46$	$F=0,54$
- ledarskap	M 3,25	SD 0,73	M 3,35	SD 0,80	N 81	$p=0,55$	$F=0,36$
- lön	M 3,13	SD 0,75	M 2,84	SD 0,61	N 81	$p=0,06$	$F=3,76$
- status	M 3,32	SD 0,73	M 3,21	SD 0,68	N 81	$p=0,47$	$F=0,53$
- vidareutveckling	M 3,45	SD 0,49	M 3,41	SD 0,52	N 81	$p=0,72$	$F=0,13$

De som hade en anställningstid på sex år eller mindre hade lägre inre motivation ( $M=3,73$ ) än de som hade en anställningstid på över sex år ( $M=3,80$ ). Denna skillnad var inte statistisk signifikant,  $p=0,49$ ,  $F(1/79)=0,48$ . Gruppen som hade en anställningstid på över sex år hade däremot lägre yttre motivation ( $M=3,18$ ) än gruppen som hade en anställningstid på sex år eller mindre ( $M=3,27$ ). Denna skillnad var inte heller statistiskt signifikant,  $p=0,33$ ,  $F(1/79)=0,95$ .

De frågor inom inre motivation som fick högst medelvärde var fråga 13, det är viktigt för mig att utföra mina arbetsuppgifter bra  $M=4,61$ ,  $p=0,18$ ,  $F(1/79)=1,79$ . Samt fråga 20, jag lägger inte ner så mycket energi på mina arbetsuppgifter  $M=4,77$ ,  $p=0,60$ ,  $F(1/79)=0,27$  vilken var reverserad. De frågor inom yttre motivation som fick högst medelvärde var fråga 22, jag ser det som en fördel att kunna vidareutveckla mig hos min arbetsgivare  $M=4,37$ ,  $p=0,13$ ,  $F(1/79)=2,37$ . Samt fråga 39, bra relationer med mina arbetskamrater är viktigt för mig  $M=4,27$ ,  $p=0,03$ ,  $F(1/79)=5,12$ . Det senare påståendet uppvisar en signifikant skillnad på värdena mellan de båda grupperna. Grupp 1 med anställningstid 6 år eller mindre har ett högre medelvärde, än gruppen med anställningstid mer än 6 år, på detta påstående.

## Diskussion

Syftet med studien var att göra en jämförelse mellan individer med kort respektive lång anställningstid och att mäta om det är inre eller yttre motivation som till störst del påverkar dem. Efter visat resultat av studien förkastade vi våra forskningshypoteser och antog våra nollhypoteser då vi inte fick våra antagande bekräftade. Vi antog att de med längre anställningstid till större del drevs av inre motivation och att de med kortare anställningstid drevs mer av yttre motivation. Efter Deci & Ryans teorier baserade vi våra antaganden på att inre motivation utvecklas efterhand, medan däremot yttre motivation, med faktorer som lön och förmåner, inte utvecklas i så stor utsträckning. De som hade varit anställda 6 år eller mindre antogs lägga större vikt i att ha bra lön, förmåner och status, dvs. drivs mer av yttre motivation. Av naturliga skäl förväntades dessa vara yngre och vara i den fas av livet då de höll på att bygga upp sin trygghet utanför arbetet, så som boende, familj och nätverk. Efter en längre tid i företaget antogs att de anställda uppfattade att t.ex. belöningen för ett bra jobb ”bara” blir årets generella löneökning, vilket inte var en tillräcklig motivationsfaktor, och att det då var viktigt att det fanns inre motivation som gjorde att de stannade kvar. Detta baseras på Deci & Ryans SDT som säger att den inre motivationen är mer beständig än den yttre. De yttre faktorerna kan skifta oftare och är utanför individens kontroll. På dagens arbetsmarknad då de flesta arbetsgivare kräver en högre utbildning blir resultatet att individerna i gruppen med kortare anställningstid tenderar att få en högre ålder jämfört med för 10 år sedan. På de tre avdelningar där enkäten besvarades krävs för de flesta en högre utbildning då många av dessa är ingenjörer. Då antalet respondenter som var under 30 år var få till antalet kan detta vara en påverkande faktor för resultatet. Om dessa hade varit fler till antalet tror vi att medelvärdet för yttre motivation skulle ha varit högre. Detta baserar vi på en av våra forskningshypoteser som var ställd så, att den gruppen av individer som varit anställda 6 år eller mindre drevs mer av yttre motivation än den grupp av individer som varit anställda mer än 6 år. Av naturliga skäl borde de som har en kortare anställningstid också vara yngre till åldern.

Dock går det inte att svara på om vilken typ av motivation det är som är starkast hos individen vid början av anställningen. Är det kanske något som kommer med tiden? Deci och Ryan (2000) skriver om att den inre motivationen kan stärkas om kontrollkraven minskar. De menar att om man ska utföra arbetsuppgifter där målen sätts av andra, och där intresset för arbetsuppgiften är litet, drivs man mest av yttre motivation. Om individen däremot själv får

påverka sättet att nå målet och på så sätt känna en större egen kontroll, stärks den inre motivationen. Studien gjordes som en longitudinell studie, för att vid ett senare tillfälle kunna göra om vår undersökning och mäta om de individer som har stannat kvar drivs av samma typ av motivation som de gjorde vid första undersökningen. Undersökningen har inte kunnat visa om det är motivation som styr anställningstidens längd eller om anställningstidens längd styr motivation. Någon riktning på sambandet kan alltså inte påvisas.

Flera fördelar finns med att använda nätbaserade enkäter. Dels var det enkelt för deltagarna att fylla i dem och så kunde svaret skickas direkt till oss. Deltagarna fick också på så sätt en valmöjlighet att fylla i enkäten när det passade dem själva. Detta kan eventuellt också ha inneburit en brist eftersom det inte fanns någon press eller kontroll på om enkäten besvarades. Alla deltagare hade samma förutsättningar när det gällde information och tidsram. Deltagarna fick till en början 10 dagar på sig att besvara enkäten. Då vi tyckte att svarsfrekvensen efter denna tid var låg utökade vi tidsramen med ytterligare två dagar, dock utan bättre resultat. Det går inte att utesluta att resultatet hade sett annorlunda ut om antalet besvarade enkäter hade varit fler. Då hade det funnits en möjlighet att det blivit en mer jämn fördelning när det gäller både kön och ålder, vilket hade kunnat visa på ett annat resultat. Det hade också kunnat möjliggöra för oss att använda den indelning av grupper vi tänkt från början, d.v.s. anställningstid upp till 1 år, 1 år t.o.m. 6 år och över 6 år.

Den låga svarsfrekvensen kan bland annat ha följande förklaringar. Då tempot på dagens arbetsmarknad är högt och organisationerna ofta slimmade resulterar detta i att varje anställd får mer att göra. Då tror vi att enkätundersökningar har låg prioritet. Detta resonemang får vi stöd av från värdet av svaren på fråga 20 i undersökningen. Medelvärde på svaret av denna fråga visar på att en stor del lägger ner mycket energi på sina arbetsuppgifter. Det kan ju vara så att enkätundersökningar har gjorts tidigare och att de anställda är trötta på att fylla i enkäter. Vidare kan en brist på feedback på resultatet av dessa skapa en motvilja mot enkäter. Om anställda inte ser någon förändring efter genomförd undersökning kan de tappa intresset för att delta i fler. Här har ledarskap och feedback en stor betydelse. Resultat från undersökningar kan vara ledtrådar för cheferna om vad deras anställda tycker och tänker. Härigenom uppkommer en möjlighet för cheferna att vara lyhörda för personalens behov då dessa är olika för olika individer. Om denna typ av ledarskap kan få anställda att känna sig sedda och kompetenta höjs deras självkänsla och deras inre motivation. Denna tanke stärks genom Deci och Ryan's CET-teori. Anställdas erfarenheter av tillfredsställelse, behov av

självstyre, kompetens och tillhörighet till arbetsplatsen förutspår även deras prestation och välmående på arbetet, vilket stöds både av Deci och Ryans teorier och Herzbergs tvåfaktor teori.

Tidigare forskning visar på resultat om att kvinnor tenderar att ha flera anställningsår på samma arbetsplats än män. Detta har förklarats med att kvinnor ofta är mer bundna av familjeförhållanden och därför blir mindre rörliga på arbetsmarknaden (Furåker, 2005). Vår studie visar dock ingen skillnad mellan män och kvinnor när det gäller anställningstidens längd. Den visar inte heller någon skillnad mellan män och kvinnor när det gäller motivation. Både män och kvinnor drivs mer av inre motivation än yttre. En brist i detta resultat kan vara att andelen kvinnor i studien endast var 19 stycken, vilket motsvarade 23,5 % av totala antalet deltagare. Vid vår beräkning av medelvärde för motivation i de olika ålderskategorierna visade inte resultatet här heller några skillnader. Samtliga åldersgrupper visade högre medelvärde på inre motivation än på yttre. Vid denna beräkning hittades det högsta medelvärdet för motivation i studien. Deltagare med en ålder över 56 år hade ett medelvärde på 4,25 på påståendena rörande inre motivation. Detta kan dock inte räknas som tillförlitligt då det i denna grupp endast fanns 4 stycken deltagare. Med tanke på antalet deltagare, åldersfördelning och könsfördelning går det inte att generalisera resultatet från undersökningen. Typen av företag, instrumentet och sättet undersökning utfördes på kan också påverka generaliserbarheten.

När det gäller frågan om lön så fanns en tendens mot signifikant skillnad mellan de olika grupperna. Detta tror vi kan ha olika förklaringar. Som ny på arbetsmarknaden kan arbetsuppgifterna till en början vara av mindre viktig natur och yttre faktorer som lön vara viktigare. Kerstin Jönsson (1975) säger att vid mindre varierat arbete får lönen större betydelse vilket kanske kan passa in på nyanställda. Vi tror att efterhand som tiden går får lönen mindre betydelse. Arbetsuppgifterna kanske blir mer kvalificerade och känslan av att man utför ett bra arbete som man också trivs med får större betydelse och med det känslan av att ha en rättvis och skälig lön. Beroende på konjunkturen ställs olika krav på arbetsgivaren när det gäller både arbetsuppgifter och lön.

För alla anställda är det ju så att vissa arbetsuppgifter är intressanta och stimulerande och andra är inte det. För att göra ett bra arbete måste ju alla arbetsuppgifter utföras även de rutinmässiga och tråkiga och då krävs något annat än inre motivation och då träder de yttre

motivationsfaktorerna in. Vårt resultat kan tolkas som att helheten är betydelsefull, dvs. att både inre och yttre motivation är lika viktiga bland de anställda. Enbart intressanta arbetsuppgifter är inte tillräckligt utan måste kombineras med skälig lön, möjlighet till vidareutveckling och en bra psykosocial arbetsmiljö med ett bra ledarskap och god kommunikation mellan arbetskollgor.

Enligt den litteratur vi använt oss av i studien är uppfattningen att det på dagens föränderliga arbetsmarknad blir kortare anställningstider hos en och samma arbetsgivare. Naturligtvis kan det finnas skillnader i olika branscher men generellt går trenden mot kortare anställningar och det psykologiska kontraktet mellan arbetstagare och arbetsgivare är inte längre lika starkt (Hedman, 2005). Att vara sin arbetsgivare trogen i hopp om framtida belöningar tycks vara en svunnen tid. Flexibilitet verkar vara viktigare för den generation som nyss kommit ut på arbetsmarknaden. Likaså kan en arbetsgivare inte räkna med att ha kvar en anställd under någon längre tid utan måste anstränga sig om att vara en attraktiv arbetsgivare. Det kan finnas olika incitament för att man som arbetstagare stannar kvar i organisationen. Om den anställda känner att det inte finns några incitament för detta på arbetsplatsen finns ingen drivkraft att stanna kvar.

Hur kan då vårt resultat från studien användas av andra? Med det resultat vi fått går det inte att visa på något samband mellan anställningstid och motivation. Det är inte lätt att få fram vad som motiverar människor då detta är väldigt individuellt. Det är olika saker som påverkar olika människor till att bli motiverade, men till stor del är det den enskilde individens eget ansvar att hålla motivationen på topp. I vissa branscher kan det dock vara så att yttre faktorer påverkar sättet att arbeta på arbetsplatsen. Det kan t.ex. vara så att konkurrensen på marknaden påverkar vilka uppgifter som ska utföras och t.o.m. sättet som de ska utföras på. Arbetsuppgifter som tidigare varit motiverande i hög grad kan helt plötsligt förändras, vilket kan medföra att den motivation som tidigare var drivkraften försvinner. En organisations förändring i företaget kan innebära att individer får byta arbetsuppgifter utan att själva ha valt det. Denna förändring kan medföra en minskning av inre motivation eller att den helt försvinner. Även om den yttre motivation bibehålls med t.ex. högre lön och möjlighet till vidareutveckling kan detta på sikt få effekter som att individer säger upp sig då den inre motivationen fattas, dvs. helheten finns inte där längre. Det kan ju också vara så att man som person förändras p.g.a. skeenden i livet och en inre mognad kan göra att ens värderingar och mål förändras. Motivationsfaktorer som tidigare var starka drivkrafter i arbetet kan ha tappat

sin styrka och andra faktorer som tidigare inte var viktiga, får en ny innebörd. Forskning har visat att just detta kan hända kvinnor efter tillökning i familjen. Livet får en annan innebörd och trygghet på arbetsplatsen gör att det för denna grupp resulterar i minskad rörlighet på arbetsmarknaden (Furåker, 2005).

Vår studie kan kanske öppna ögonen på individer som känner sig missnöjda och otillfredsställda på sin arbetsplats, men inte förstår vad som fattas. Med hjälp av studien kan de se att inre och yttre motivation är lika viktigt och att det kanske är så att helheten gör att de blir tillfredsställda. Det kan väcka en tanke om att det kanske är dags att försöka förändra sin situation och kanske hitta den pusselbit som fattas. Det är dock i detta skede som individens personlighet har stor betydelse. Individer med t.ex. ett stort behov av trygghet kan bli bromsade av tankar som ”jag vet vad jag har, men inte vad jag får” eller ”sist in, först ut” och blir på så sätt kvar hos samma arbetsgivare trots ett visst missnöje. De kan därför ha olika anledningar till varför de stannar kvar. Är motivationspusslet komplett finns kanske ingen anledning till att byta arbetsgivare. Dock kan faktorer som trygghet, rädsla för förändringar eller inlåsning vara andra faktorer. Denna longitudinella studie kan därför vid nästa mätning kompletteras med personlighetstest och personliga intervjuer för att eventuellt få ett svar på om individens personlighet har någon betydelse för anställningstidens längd.

Det undersökta företaget kan genom resultatet av studien titta på följande aspekter. Arbetsgivaren behöver inte känna att det finns en skillnad på hur de anställda motiveras och behöver därför inte agera på olika sätt med olika grupper av anställda. Det är dock viktigt att se varje anställd som en egen individ. Det går inte att utläsa vad som specifikt driver de anställda utan det handlar mer om en balans mellan faktorerna. Då yttre motivation innehåller till antalet fler faktorer kan det innebära att en anställd kan vara nöjd med en faktor och missnöjd med en annan men ändå känna sig motiverad nog att stanna kvar. Vilken faktor som spelar störst roll och avgör om man stannar kvar eller inte är dock individuellt. Tillsammans med inre motivation skapas trots allt en helhet. Det aktuella företaget kan dock inte dra några slutsatser av resultatet då urvalet av deltagare i studien inte kan generaliseras på företaget i stort på grund av för få deltagare och låg svarsfrekvens. Resultatet kan dock förklaras av tidigare studier i ämnet (Öberg & Özmen, 2006 och Lindahl & Süllman, 2007).

### *Förslag på framtida forskning*

Studien skulle kunna fördjupas med en kvalitativ undersökning. Intervjuer skulle kunna ge utförligare svar på hur deltagarna i studien upplever just motivation och om det är andra faktorer som påverkar anställningstiden. Det skulle också ha varit intressant att göra ytterligare en jämförande studie för att se om deltagarnas utbildningsnivå skulle visa någon skillnad mellan inre/yttre motivation och anställningstid.

En jämförande studie med några av företagets andra interna bolag med liknande fördelning av deltagare skulle kunna visa om studiens resultat kan generaliseras för vårt företag. För att se om det finns skillnader mellan olika yrkeskategorier skulle samma undersökning kunna göras på en annan typ av arbetsplats, t.ex. en skola. På en sådan arbetsplats arbetar man med människor medan man på ett industriföretag arbetar mer med teknik. Med hjälp av resultatet från en sådan undersökning kan man utröna om det skiljer mellan de olika typerna av motivation beroende på arbetets karaktär.

## Källförteckning

Arbetslivsinstitutet (1996) *Arbete efter 45. Historiska, psykologiska och fysiologiska perspektiv på äldre i arbetslivet*. Helsingborg; AB Boktryck

Blondin, M. (2007) *Vem vill ha mig? Rörlighet och inlåsnig – ett individperspektiv*. Linköpings Universitet

Deci, E.L., Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press

Furåker, B. (2005:016) ”Anställningsform och inställning till rörlighet: en analys av data från tre svenska undersökningar”. I Rauhut & Falkenhall (red.) *Arbetsrätt, rörlighet och tillväxt*. Östersund: Institutet för tillväxtpolitiska studier.

Hedman, M. (2005). *Psykologiska kontrakt: en väg till förståelse – faktorer och processer som kan leda till ökad omsättning av enhetschefer inom socialtjänsten*. Umeå Universitet

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman Bloch, B. (2004). *The motivation to work*. New York: Wiley

Jönsson, K. (1975). *Motivation i arbetet; samspelet mellan människans behov och arbetssituation*. IVF resultat. Göteborg

Landy, F.J., Conte, J. M. (2007) *Work in the 21 st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. Singapore: SNP Best-set Typsetter Ltd.

Lindahl, A., Süllman, Å. (2007). *En studie om lagerarbetare och säljares arbetsmotivation och engagemang*. Lunds Universitet.

Lundh, C. (2005) ”Arbetskraftens rörlighet och arbetsmarknadens institutioner i Sverige 1850–2005” I Rauhut & Falkenhall (red.) *Arbetsrätt, rörlighet och tillväxt*. Östersund: Institutet för tillväxtpolitiska studier.

Maccoby, M. (1988) *Arbeta - Vem vill det?* Borås: Centraltryckeriet



Nenzén, B. (2001) *Fördel 50+, om värdet av kompetens och erfarenhet*. Stockholm, Prent.

Parment, A. (2008) 80-talister kräsna och krävande. *Svenska Dagbladet*. Hämtad 10 april 2008 från [http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/artikel\\_813843.svd](http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/artikel_813843.svd)

Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*.

Sennett, R. (1999) *När karaktären krackelerar*. Stockholm: Atlas

Statistiska Centralbyrån, avdelningen för arbetsmarknads- och utbildningsstatistik (1996) *Efter 20 år på arbetsmarknaden*. Örebro:SBC Tryck

Theanderson, C. (2000) *Jobbet – för lön, lust eller andra värden*. Göteborgs Universitet.

Öberg, C., Özmen, I. (2006). *Anställdas motivation till rörlighet på ett industriföretag – en fallstudie på Sandvik SMC*. Södertörns Högskola.