



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Arbetslivspedagogik, PED441
Kandidatuppsats, 10 poäng
2004-01-16

Motivation till kompetensutveckling

En studie på företaget Z

Karin Hartelius och Camilla Wemner

Handledare:
Viveka Jerndorf

ABSTRACT

Arbetets art: Kandidatuppsats, 10 poäng
Sidantal: 40
Titel: Motivation till kompetensutveckling
Författare: Karin Hartelius och Camilla Wemner
Handledare: Viveka Jerndorf
Datum: 2004-01-16

Sammanfattning: Idag kan vi se att kompetensutveckling är av stor vikt för individer och företag. Trots kunskap om detta finns, hos en del individer, en ovilja att utvecklas, vilket kan få negativa effekter för både individ och organisation. Det kan då anses lämpligt att äga kunskaper om vad som motiverar till utveckling så att man kan arbeta med kompetensutveckling i företag. Vi kan dock se att motivationsarbetet inte är helt okomplicerat, eftersom olika individer motiveras olika och har varierande syn på utveckling.

Syftet med undersökningen är *att analysera de anställdas och den personalansvarigas uppfattning om vad som motiverar olika individer till utveckling på företaget Z samt diskutera vad eventuella skillnader och likheter bottnar i.*

Detta arbete grundas framförallt på Herzbergs och Maslows teorier om vad som motiverar i arbetet, och vi syftar till att förklara resultaten från vår empiriska undersökning utifrån dessa teorier.

För att undersöka om ovanstående har vi genomfört intervjuer och ”enkäter” på sex anställda på företaget Z. Efter analys av materialet har vi kunnat se ett samband mellan tre begrepp. Vi tyckte oss kunna se att *vilja* och *möjlighet* till utveckling, samt vem som tagit *initiativ* till detta på företaget Z, påverkar motivationen till utveckling. Vi kunde se att de som hade positiv attityd till utveckling oftare såg de möjligheter som stod till buds, samt oftare tog initiativ till utveckling. Sambandet kan även börja i en annan ände och detta presenteras i slutsatsen i analysen.

Nyckelord: *Motivation, kompetens, utveckling, utbildning*

Innehållsförteckning

1	Inledning	2
1.1	Avgränsning och problemområde	2
1.2	Syfte	3
1.2.1	Pedagogisk relevans	3
1.2.2	Begreppsdefinitioner	3
2	Teori	3
2.1	Sökning och urval av litteratur	4
2.2	Källkritik	4
2.3	Utveckling	4
2.3.1	Kompetensutvecklings betydelse	5
2.3.3	Svårigheter vid kompetensutveckling	6
2.3.4	Vägar till utveckling	6
2.4	Grundläggande motivationsteorier	7
2.5	Motivation till utveckling	8
3	Metod	11
3.1	Syfte	11
3.2	Utgångspunkter	11
3.2.1	Empirisk studie	11
3.2.2	Kvalitativ strategi	11
3.2.3	Triangulering	12
3.2.4	Deduktiv ansats	13
3.3	Genomförande	14
3.3.1	Planering och förarbete	14
3.3.2	Urval	14
3.3.3	Semistrukturerad intervju	14
3.3.4	Semistrukturerad intervjuguide	15
3.3.5	Intervjugenomförande	16
3.3.6	”Enkät”	16
3.3.7	Databearbetning	17
3.3.7.1	Kvalitativt resultat	17
3.3.7.2	Kvantitativt resultat	17
3.4	Kvalitet	18
3.4.1	Intervjuareffekten	18
3.4.2	Tillförlitlighet, överförbarhet och pålitlighet	18

3.5	Metoddiskussion	19
4	Resultatredovisning	20
4.1	De anställda.....	20
4.1.1	Intervjuerna.....	21
4.1.2	Enkäten	25
4.1.2.1	Mest motiverande.....	25
4.1.2.2	Minst motiverande	26
4.2	Intervju med Personalansvarig (PA)	27
5	Analys och Diskussion	30
5.1	Generella uppfattningar.....	30
5.2	Kompetens	31
5.3	Förberedelse inför positionsbyten	32
5.4	Utbildningsutformning.....	33
5.5	Motivationsfaktorer.....	34
5.6	Sammanfattning och slutsats.....	36
5.6.1	En ny utvecklingsteori?	36
5.6.2	Andra perspektiv på utveckling.....	38
6	Referenser	38

Bilaga 1

Bilaga 2

Bilaga 3

Bilaga 4

Förord

När man varit student på pedagogiska institutionen i några terminer har tillfälle givits att diskutera många intressanta frågor som rör arbetslivet. Eftersom vi är studenter med ambitioner att ge oss ut i arbetslivet inom kort, har vi ett stort intresse i att fördjupa oss i något som kan vara användbart i denna främmande men spännande värld. Inte sällan har diskussioner inom pedagogiken rört det ständigt föränderliga samhället. De snabba förändringarna som sker påverkar alla organisationer och kräver en anpassning och flexibilitet för möjlighet till aktuell fortsatt verksamhet. Eftersom vi har för avsikt att arbeta inom arbetslivet med frågor som rör personalen på arbetsplatser, anser vi att det är av vikt för oss att fylla vårt bagage med betydelsefull kunskap om hur man hanterar de situationer som man kan komma att ställas för då vi möter denna verklighet. Utifrån dessa argument föddes idén till detta arbete.

1 Inledning

Utveckling är något som idag kan betraktas som ett nyckelord i många organisationer. Förutom att det är av intresse för en organisation att utvecklas för att kunna överleva på arbetsmarknaden, är det rimligt att säga att individer inom en organisation har ett egenvärde i detta. Det ger en möjlighet att påverka sin egen arbetssituation och en väg till att få mer tillfredsställande arbetsuppgifter eller en mer önskvärd ställning. För att uppnå utveckling krävs dock att individerna är villiga att släppa gamla handlingsmönster för att ta sig an nya. Detta är inte önskvärt för samtliga individer eftersom det ofta medför utökat arbete eller mer avancerade arbetsuppgifter, vilket kan anses negativt. Då utveckling är betydelse ur många perspektiv kan det vara en väsentlighet att ha kunskap om vad som motiverar individer till detta. Därför har vi med detta arbete som mål att ge en inblick i hur individer *motiveras* till utveckling.

Hur ska företag gå till väga för att motivera till utveckling? Motiveras *alla* personer lika eller krävs olika motivationsarbete för olika individer? Vad blir *effekterna* för företaget om dess individer inte vill utvecklas? Kan utveckling till och med fungera *motiverande*? Kan utveckling få *negativa konsekvenser* för individen och organisationen?

För att undersöka om detta valde vi ut ett företag som vi kom i kontakt med via en bekant. Härifrån valde vi sedan, utifrån ett antal kriterier, ut våra respondenter. Företaget är ett produktionsföretag med mer än 1100 anställda i fyra länder, varav 304 finns på den enhet vi gjorde vårt urval. Av dessa är endast 60 tjänstemän och resten produktionsanställda. Vi kommer fortsättningsvis att benämna organisationen med *företaget Z* och de respondenter som ingått i undersökningen benämns oftast som *de anställda*.

1.1 Avgränsning och problemområde

Under utarbetandet av vårt problemområde och syfte har vi gått fram och tillbaka mellan olika intressanta problem och frågeställningar. Vi började i ett allmänt intresse om motivation och hur man ska motivera olika individer. Då vi sökte efter ett mer specifikt motivationsområde fokuserades vårt intresse till en början på belöningar och belöningsystem som motivationsfaktor. Vi insåg dock att det skulle finnas en risk att vi skulle hamna utanför ramarna för pedagogik och att arbetet skulle bli av mer ekonomisk eller psykologisk karaktär. För att leda in vårt problem mot en mer pedagogisk riktning bestämde vi oss slutligen för att utgå från det pedagogiska begreppet *kompetensutveckling* och se vad som motiverar individer till utveckling. Vi lämnade således inte belöningar och belöningsystem helt eftersom vi kommer beröra detta område, då dessa även fungerar som motivationsfaktorer vid utveckling. Vårt problemområde rör alltså ämnet kompetensutveckling och varför detta är viktigt för dagens företag. De flesta branscher idag har ett behov av att utveckla sin personal utefter marknadens krav, men vad gör man då personalen är nöjda med situationen och inte har någon ambition att utvecklas? Hur ska man motivera dem då deras arbetsuppgifter i sig inte kräver att de utvecklas?

1.2 Syfte

Syftet med undersökningen är att *analysera de anställdas och den personalansvarigas uppfattning om vad som motiverar olika individer till utveckling på företaget Z samt diskutera vad eventuella skillnader och likheter bottnar i.*

1.2.1 Pedagogisk relevans

Som vi tidigare nämnde arbetade vi under hela vårt förstadium med att få en pedagogisk prägel på innehållet. Vi anser att uppsatsen fick en pedagogisk relevans då vi utgick från det pedagogiska begreppet *kompetensutveckling*. Att *motivera* till kompetensutveckling är ett centralt arbete inom många företag som arbetar med pedagogisk verksamhet.

1.2.2 Begreppsdefinitioner

För att undvika missförstånd tänkte vi redan här klargöra begrepp som kan verka röriga.

Med *utveckling* menar vi dels att utvecklas i nuvarande position, för att kunna utföra de arbetsuppgifter man har på ett mer tillfredsställande sätt, dels att avancera till en högre position eller likställd position. Detta kan ske utan eller med utbildning, innanför eller utanför arbetsplatsen. Yrkesgruppen vi valt att undersöka har inte ett arbete som i sig kräver kontinuerlig utveckling, utan istället vill vi se vad som får dem att vilja utvecklas trots detta.

Under intervjuerna talade respondenterna många gånger om utveckling i form av *avancemang*. Enligt vår mening kan avancemang ske både uppåt och i sidled inom organisationen. Ett avancemang har ju skett då den som har utvecklats upplever att den har avancerat. Det ligger alltså hos varje individ att bedöma huruvida de har avancerat eller inte.

Då vi under intervjuerna talade om *utveckling* talade vi om *individuell* utveckling, alltså utveckling av personalen i sig, och *inte* utveckling av företaget eller produkterna. Detta förtydligande gjordes även för de personer vi intervjuade för att undvika missförstånd.

2 Teori

Teorikapitlet inleds med en beskrivning av begreppet *kompetensutveckling*. Därefter presenteras betydelsen av detta och vilka problem som kan uppstå i samband med kompetensutveckling. Då läsaren givits möjlighet att förstå vikten av detta är det rimligt att visa på vilka sätt en individ kan motiveras åt det målet. Således beskriver vi de mest grundläggande motivationsfaktorerna. Det är sedan utifrån dessa som det empiriska kapitlet är uppbyggt.

2.1 Sökning och urval av litteratur

Vid sökning av litteratur har vi använt sökord som *motivation*, *motivationsfaktorer*, *arbetsmotivation*, *kompetens*, *kompetensutveckling*, *utveckling*, *lärande*, *personalutveckling* och *personalutbildning*.

För att finna relevant litteratur har vi tagit hänsyn till vetenskaplighet, relevans och aktualitet. Vetenskapligheten bedömde vi utefter i vilken utsträckning författarna redogjort för sina syften och metoder för undersökningarna, alternativt i vilken utsträckning de refererat till primärkällor i de fall vi använt sekundärlitteratur. I viss mån kan man även bedöma vetenskapligheten utefter bokens förlag. Bedömningen av relevansen gjordes huvudsakligen utifrån vårt syfte och hur olika teman på ett eller annat sätt skulle kunna knytas an till detta. Vi försökte i så stor mån som möjligt att använda oss av aktuell litteratur, det vill säga litteratur som är någorlunda nyskriven. Detta rör främst den sekundärlitteratur vi använde (Rödseth, 2002).

Urvalet har huvudsakligen skett genom den nationella biblioteksdatan *Libris*, för att då även få tillgång till böcker från andra universitet. Andra urval har gjorts genom Lunds Universitetsbiblioteks databas, *Lovisa*. Förutom den litteratur vi funnit härigenom har vi botaniserat i de bibliotekshyllor med relevans för vårt område.

Vi har, i den mån det varit möjligt, använt oss av primärkällor eller åtminstone svenska översättningar av dem. Även en del sekundära källor har använts, men med dessa har vi varit noggranna med aktualiteten. Vi har även här försökt att söka efter de ursprungliga källorna och har, i de fall det varit möjligt, använt dem.

2.2 Källkritik

De flesta nyttjade böcker levde upp till de krav vi ställde i form av vetenskaplighet, aktualitet och relevans för vår undersökning. En del litteratur har dock sorterats bort under tiden då vi ifrågasatt dess vetenskaplighet och ibland även dess relevans. Vi kan konstatera att det varit relativt svårt att få tag i aktuell forskning vilket resulterat i att en del använda primärkällor är av äldre datum, såsom de äldre motivationsteorierna. Eftersom dessa fortfarande är relevanta har vi därför valt att trots allt utgå ifrån dem.

Detta ser vi dock inte som något problem då det rör sig om primärkällor. Det har även varit mycket hård åtgång på böcker som visat sig vara relevanta för fler än oss.

2.3 Utveckling

Idag kan man se ett tydligt samband mellan nivå av utbildning och plats i hierarkin på en arbetsplats. Ju högre utbildning en person har, desto högre upp i hierarkin är denne oftast positionerad. Arbeten i denna del av hierarkin kräver många slags aktiviteter, vilket också ger stora möjligheter till utbildning och individuell utveckling. De personer som istället arbetar i botten av hierarkin, som inte har någon utbildning, ges färre möjligheter till lärande. Dessutom är det diskuterat att de som befinner sig på lägre nivå i hierarkin inte utnyttjar de möjligheter som ges till utbildning (Moxnes, 1997). Frågan är då hur man ska motivera individer till att utvecklas så att man kan minska de sociala klyftor som detta ofta medför.

De anställdas kompetens har idag blivit en allt viktigare konkurrensfaktor för företag. Oberoende av vad man producerar, produkter eller tjänster, är kompetens idag en nyckelfaktor, och att betona de mänskliga resurserna är idag bra för affärsekonomin. Tidigare var det främst HR-personal som betonade betydelsen av utvecklingen, men idag söker och värnar även ingenjörer och ekonomer om utvecklingsmöjligheterna i företaget (Dalin, 1993).

2.3.1 Kompetensutvecklings betydelse

Kompetensutveckling är ett begrepp som inbegriper en summa av flera olika planerade åtgärder och metoder som kan användas för att influera de kvalifikationer som finns inom ett företag.

Då man talar om kompetensutveckling menas utveckling och utbildning som sker för att nå ett särskilt mål för en individ eller en grupp. Detta kan ske på olika sätt, antingen genom utbildning eller genom att individen söker sin egen kunskap, till exempel byte av arbetsuppgifter (Ellström, 1996). Man kan också benämna detta som *personalutbildning* och *personalutveckling*, där man kan säga att *utveckling* är *målet*, och dit kan man nå med eller utan utbildning (Söderström, 1981).

Kompetensutveckling kan ske på två olika nivåer; på *individuell* och *organisatorisk* nivå. Den individuella kompetensen är den kompetens som en individ besitter och som förvärvas genom till exempel utbildning. Även värderingar och attityder återfinns i den individuella kompetensen. Organisatorisk kompetens inkluderar tillväxten och kvaliteten som behövs för att vara konkurrenskraftiga och för att kunna behålla och utöka kundkretsen i organisationen (Maltén, 2000). Dessa olika nivåer är dock inte alltid överensstämmande. Ibland finns det olika uppfattningar om vilken kompetens som är viktigast i det längre tidsperspektivet.

Den organisatoriska kompetensen behöver inte endast vara detsamma som medarbetarnas sammanlagda kompetens, utan flera individer kan tillsammans frambringa annan kompetens åt företaget. Det kan till och med vara så att företagets kompetens kan utvecklas positivt om man avvecklar personal med viss kunskap som tidigare förhindrat viss utveckling i organisationen (Axelsson, 1997).

Kompetensutveckling är viktigt för att bevara Sverige som välfärdssamhälle och för att inte den ekonomiska tillväxten ska avstanna. Det är nödvändigt för att främja teknik, produktion och administration, men även för att främja demokratisering och rörlighet i arbetslivet (Söderström, 1981). Alla företag utsätts för förändringstryck som blivit allt starkare med åren. Redan på 60-talet talades om "förändringens vind" och detta uttryck har varit återkommande årtiondena därefter. Förändringens vind skulle föra med sig positiv effekt på produkter och idéer. Idag hotas de gamla strukturerna som dominerar marknaden, bland annat den hierarkiska uppbyggnaden av organisationer; dels stöter organisationerna på krav som kommer utifrån, från marknaden. Då krävs ett förhållningssätt som välkomnar nytänkande och förändringar som ett medel för att vara konkurrenskraftig på arbetsmarknaden. Dels ställs krav som kommer inifrån, det vill säga att utveckla personal. Vad som är intressant att ha i åtanke är att om de anställda utvecklas, ökar möjligheterna till att möta kraven utifrån, vilket är en god förutsättning för fortsatt verksamhet (Leion, 1992).

Kompetensutveckling kan ske *medvetet* eller *omedvetet*. Det innebär att den kan förekomma som en planerad process med ett visst tänkt resultat, eller fortgående genom att man successivt får sitt handlingsutrymme utökat eller genom nya arbetsuppgifter (Ellström, 1996). En del har dock inte ett intresse i detta, trots att utveckling är betydelsefullt för organisationen och för individen. Utveckling är viktigt för individen eftersom hon genom den har möjlighet att uppnå större tillfredsställelse i arbetet och det är ett effektivt medel att uppnå större rättvisa för utbildningsmässigt negligerade grupper. Ett sätt att möjliggöra detta är att inte betrakta de anställda som ett kollektiv, vilka är utbytbara individer. Istället bör man se att de anställda måste ha möjlighet till individuell utveckling (Leion, 1992).

2.3.3 Svårigheter vid kompetensutveckling

Vid en kartläggning av kompetensbehovet kan svårigheter förekomma. Då kompetensutveckling planeras grundas utvecklingsbehovet på individens egna krav och önskemål. Individens uppfattning kring sin egen situation begränsas av tidigare erfarenhet och handlingsutrymme. Detta innebär att förmågan att upptäcka eller uttrycka sitt utbildningsbehov varierar beroende på ett antal olika faktorer, bland annat tidigare erfarenheter av utbildning och aktuella arbetsuppgifter. Dessa olika utgångspunkter försvårar möjligheten att tillgodose samtligas behov (Lundmark, 1998; Söderström, 1981). Vidare är individens medvetenhet om de egna arbetsuppgifternas framtida karaktär något begränsad. Kunskap om framtiden ligger oftast på ett annat plan i organisationen. Detta försvårar möjligheterna att se vilken kompetens som krävs inför framtida arbetsuppgifter (Lundmark, 1998).

Man kan även se att det förekommer varierande grad av problemmedvetenhet hos olika personer. Individer i övre delen av företagshierarkin har oftast mer avancerade uppgifter och lättare att uttrycka problem. Med dessa färdigheter har de även lättare att reflektera över sin egen situation och kan då upptäcka sina brister och komplettera dessa med utbildning. De individer som är i nedre delen av hierarkin har inte samma erfarenheter av detta och kommer sannolikt att ha svårare att reflektera över sitt utbildningsbehov. Detta försvårar för kompetensutveckling i de här grupperna (ibid).

2.3.4 Vägar till utveckling

Ett effektivt sätt för organisationen att kartlägga de anställdas motivation och vilja att utvecklas är genom utvecklingssamtal, eller som det även kallas, *medarbetarsamtal*. Genom dessa kan man, på ett individplan, bland annat utröna den befintliga kompetensen varje individ besitter i förhållande till de krav dennes arbete ställer. Vidare kan man fastställa vilka utvecklings- och utbildningsbehov som finns och i allmänhet stimulera de anställdas motivation. Ömsesidiga mål och önskemål mellan chef och medarbetare kan även klargöras och kommunikationen gynnas på så sätt. Det ger även chefen möjlighet att ge feedback och kanske en "klapp på axeln" för åstadkommit arbete (Rödseth, 2002).

När en kartläggning och bedömning av vilka behov och önskemål som finns i organisationen har gjorts, kan man börja tala om olika medel att nå utveckling. Ett av de mest frekventa sätten är genom någon variant av *utbildning*. Återkommande utbildning är ett hjälpmedel för att minska de utbildningsklyftor som är ett vanligt problem i

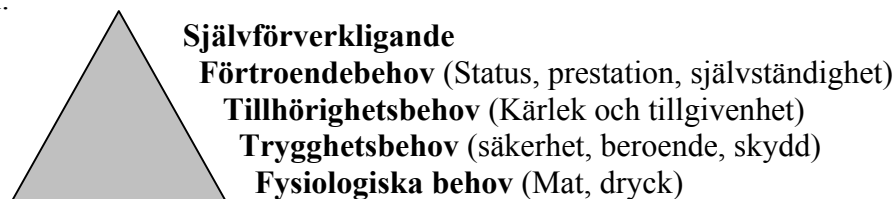
många företag (Söderström, 1981). Utbildning för personal har i allmänhet länge setts som ett medel att uppnå större rättvisa för utbildningsmässigt eftersatta grupper. Det har i huvudsak till uppgift att ge personlig tillfredsställelse och att ge individer och grupper tillgång till utbildning som ett sätt att öka sina resurser (Lundmark, 1998).

Ytterligare ett sätt att höja kunskapsnivån i organisationen är genom arbetsrotation då man möjliggör ett mer optimalt nyttjande av medarbetarna. Arbetsrotation stimulerar rörlighet och aktivitet genom att det ökar och breddar kompetensen. På så vis kan företaget använda och utnyttja sin kompetens på effektivast sätt. Detta förenklar rekryteringen genom att en viss person kan ha någorlunda kvalificerad kompetens, med stor utvecklingspotential. Då slipper organisationen finna ny personal utifrån och de kan tillvarata de befintliga resurserna. Arbetsrotation har dock sina nackdelar. Bland annat måste personliga förtroende ständigt måste byggas upp i de fall där de ansvariga för arbetsuppgiften skiftar (Axelsson, 1997). Vidare är ett sätt att utöka kunskap genom informationsspridning, som går ut på att sprida den befintliga kunskapen i alla delar av organisationen. Detta system underlättas av allt mer effektiviserade nätverk. Genom att samordna och sammanföra medarbetare genom den här typen av verksamhet kan erfarenheter och kunskaper effektiviseras (ibid). De individer och grupper som anser att utveckling är något eftersträvansvärt för dem själva eller för arbetets nutida eller framtida karaktär, kräver mindre arbete för att lockas till detta. De grupper eller individer som däremot istället ställer sig mindre positiva till utveckling kräver en ansträngning eller en uppbackning från annat håll. Det är då olika motivationsarbeten bör övervägas.

2.4 Grundläggande motivationsteorier

Motivation är enligt Bonniers svenska lexikon (1995) ”*drivkrafter bakom ett beteende eller en handling*”. Genom att inverka på olika arbetsrelaterade faktorer kan man påverka en individs motivation mot ett önskat mål. Hur man på mest effektivt sätt ska gå tillväga för att influera detta finns olika uppfattningar om. Några av de forskare som är framstående inom detta är Frederick Herzberg, Abraham Maslow och Michael Maccoby.

Maslow har en teori om att människans behov är möjliga att dela in i hierarkisk ordning, behovshierarkin:



När ett behov blivit tillgodosett kommer det inte längre att verka som motivationsfaktor och ett behov högre upp i hierarkin ger då upphov till nya drivkrafter som individen vill tillgodose (Maslow, 1954).

En liknande teori är *Herzbergs två-faktorsteori*, vilken är indelad i *hygien- och motivationsfaktorer*. Han var den första forskaren som skiljde mellan de faktorer som minskar arbetsotillfredsställelsen och de som ökar arbetstillfredsställelsen, det vill säga

de som motiverar. Hygienfaktorerna är de som gör att otillfredsställelsen bli lägre. Till dessa räknar han de mer grundläggande behoven inom arbetet, såsom relationer, arbetstrygghet, lön, relationer till chefer och medarbetare, status och arbetsmiljön. Motivationsfaktorerna är således de som ökar tillfredsställelsen och till dessa räknar han faktorer som prestation, erkännande, arbetets karaktär, möjligheter att utvecklas, ansvar och avancemang (Herzberg, 1959).

Gemensamt för Herzbergs och Maslows motivationsteorier är således att vissa motivationsfaktorer är av mer primär betydelse än andra vad gäller deras förmåga att motivera. Vad som däremot skiljer dem åt är att Herzberg skiljer på faktorer som motiverar i arbetet och på de som minskar otillfredsställelsen (Herzberg, 1959; Maslow, 1954).

En forskare som inte samtycker med Maslow är Maccoby. Han påstår att Maslows teori saknar empiriskt stöd, och enligt honom finns det inte några bevis för att tillfredsställelse av lägre behov utlöser högre behov. Han anser att Maslow teoretiskt bortser från kulturella och psykoanalytiska aspekter; *”Vad vi väljer att göra beror snarare på vår moral än på behovet av att tillfredsställa behov”* (Maccoby, 1988).

Maccoby talar i sin motivationsteori om olika drivkrafter i arbetslivet och har då kommit fram till åtta stycken. Den drivkraft som är starkast kopplad till utveckling kallar han *kunnande*. Denna motiverar till kompetens, prestation, och kontroll, vilket skulle kunna innebära klättring och utveckling i arbetslivet. För att motivationen ska bli produktiv för arbetet måste de anställda ha en vilja att göra vad som är bra för organisationen; de anställda måste ges möjligheter att utveckla och uttrycka sina drivkrafter. Samtidigt ligger det yttersta ansvaret för att utvecklas hos individen själv (ibid).

2.5 Motivation till utveckling

För att en individ ska motiveras till utveckling krävs att hon ser syftet med detta och hon måste se utvecklingen som meningsfull. Vad som motiverar olika individer varierar i stor grad (Schou, 1991). En av de teoretiker som talar om människans varierande inställning till arbete är Douglas McGregor. Han har valt att tala om människan utifrån två olika teorier. Enligt teori X är det för människan varken naturligt eller tilltalande att arbeta och man måste därför, med olika medel, driva henne till det. Med andra ord är människan lat av naturen. Hon är heller inte villig att tänka eller ta eget ansvar och initiativ, och kräver därmed auktoritära ledare för att uppnå ett lönsamt resultat. Enligt teori Y är arbete varken tilldragande eller frånstötande. Varje människa skaffar sig istället erfarenhet och utvecklar utifrån den en egen attityd, vilken ger upphov till en naturlig drivkraft. Denna kraft är mycket starkare än påverkan på motivationen som kommer utifrån. Man anser även att människan inte bara ska ha kortsiktiga planer utan även långsiktiga (McGregor, 1968).

Med stöd från Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer kommer vi nedan att utveckla de faktorer vi anser kan kopplas till att motiveras till utveckling.

Arbetets karaktär

Det är mycket betydelsefullt för individen att känna att arbetet är viktigt och att arbetsuppgifterna är betydelsefulla samt att det finns en egen vinning för att hon ska motiveras. Detta kan upplevas genom att arbetsuppgiften är tydligt identifierad och att det finns möjlighet att fullfölja hela projekt med synligt resultat. Det bör även förekomma någon form av feedback på arbetet för att känna att det är korrekt utfört (Axelsson, 1997). För att arbetet ska uppnå dessa tillstånd krävs att det karaktäriseras av olika områden.

Kompetens och ansvar

En individs handlingsutrymme utgörs av dennes möjligheter att till exempel känna ansvar, påverka sina arbetsuppgifter och ta initiativ i sitt arbete. Ett arbete måste kännas meningsfullt och viktigt för att individen ska känna sig motiverad att arbeta (Axelsson, 1997).

Då utveckling sker ökar kompetensen och med detta följer oftast även ökat ansvar. Detta är något som hos de allra flesta uppfattas som positivt (Maccoby, 1988). Ansvar kan till exempel innebära att arbetet ger individen någon form av frihet och oberoende, och möjlighet att planera och bestämma hur arbetet ska se ut. Det kan även vara att man ansvarar för viss personal och vad denna utför. Enligt Herzberg (1959) är ansvar en faktor som motiverar i arbetet, men det finns dock en skillnad i olika människors inställning till att få mer ansvar. En studie visar att tjänstemän i större utsträckning anser att ansvar är av betydelse i arbetet än arbetare (Leion, 1992).

Det är av stor betydelse att ansvaret anpassas till kompetensnivån. Människor som saknar tillräcklig kompetens kommer att ha svårigheter att hantera sitt ansvarsområde. Detta kan leda till att ansvaret inte blir en motivationsfaktor utan istället en börda (Maccoby, 1988). Vi kan koppla detta till Maslows teori om trygghetsbehovet. Om individen genom ökat ansvar känner otrygghet kommer processen att avancera att försvåras (Maslow, 1954). Ett misslyckande i ansvarsuppgiften kan leda till att en person i fortsättningen undviker ansvar, vilket i förlängningen kan hämma viljan att utvecklas (Maccoby, 1988). Det skulle dock vara möjligt att se ovanstående utifrån en annan vinkel. I samma takt som en persons kompetens ökar bör även ansvarsområdet vidgas och arbetsuppgifterna utvecklas. Det finns annars en risk för att de som är överkvalificerade kommer att bli ostimulerade i sitt arbete om de inte får ökat ansvar och mer avancerade uppgifter (Lundmark, 1998; Maccoby, 1988). Det är av betydelse att individens kompetens och förmåga utmanas. För det mesta sker detta genom befordran, vilket i många fall innebär ansvar för fler människor. Det behöver dock inte krävas befordran uppåt i hierarkin för att motiveras; ansvaret kan ändå vidgas, till exempel genom att få nya arbetsuppgifter, hand om fler kunder och lösa nya problem (Maccoby, 1988).

Erkännande

Ytterligare något som skulle kunna ge tillfredsställelse i arbetet är att få erkännande. Detta kan ske på olika sätt, bland annat genom att få uppskattning av andra, vilket kan ske både verbalt och materiellt. Exempel på erkännande är positiv feedback i form av

uppskattande kommentarer. Erkännande kan också upplevas då individen erhåller någon form av materiell belöning, till exempel löneförhöjning. De motiverar genom att de föder hopp och är också en bekräftelse på individens värde och vad man åstadkommit (Leion, 1992; Maccoby, 1988).

Relationer

Relationer till andra inom arbetet är ytterligare en källa till motivation. Detta gäller förhållandet till både chefer, underställda, kunder och leverantörer. Relationerna motiverar genom att de skapar en känsla av stöd och påverkar därmed beteendet (Maccoby, 1988). Herzberg menar att relationer till chefer, medarbetare och underställda är ett grundläggande behov för att inte känna otillfredsställelse i arbetet (Herzberg, 1959). Enligt Leion är dock relationer på arbetsplatsen viktigare för arbetare än för tjänstemän och även ungdomar talade om vikten av trevliga arbetsrelationer. Hans undersökning (Timbro) visade att det var arbetskamraterna som gjorde det trivsamt att arbeta (Leion, 1992).

Om relationer kan motivera eller hindra *utveckling* talar inte forskarna om, men vi vet att de har påverkan på arbetstrivseln. Det skulle vara av intresse att se vilken påverkan relationerna har på viljan att utvecklas i arbetet.

Ekonomiska och andra materiella incitament

Ett av de materiella incitamentens främsta syfte är att belöna arbetsprestationer så att företagets mål uppnås. Det är dock varierande i vilken grad det är möjligt att bedöma arbetsprestationen. I högteknologiföretag är det svårare att bedöma arbetsinsatsen jämfört med producerande företag, och det är också skillnader mellan olika skikt i organisationer; vissa arbetsprestationer är mätbara, medan andra inte är det. Det är dock viktigt att belöningarna anpassas så att de får rätt effekt på alla anställda. Materiella belöningar kan dessutom verka ointressanta för högt kvalificerade yrkesgrupper även om det i grunden naturligtvis måste finnas en ekonomisk belöning (d.v.s en rimlig lön). Insikt om belöningar kan verka som en drivande faktor till utveckling då den uppfattas som större eller bättre efter utvecklingen (Axelsson, 1997).

Vissa branscher måste arbeta med belöningar för att få upp lagarbetet och därmed lönsamheten och inte bara den individuella prestationen; man bör alltså ha belöningar som bygger på lönsamheten. De anställda måste förstå verksamheten och därmed se den omedelbara relationen mellan prestation och lön (Schou, 1991).

Belöningar kan dock ha en negativ påverkan på den naturliga viljan i arbetet. Arbetsglädjen kan påverkas genom att materiella belöningar dominerar den naturliga drivkraften som får individen att känna tillfredsställelse (ibid). Herzberg (1959) menar att belöningar inte är ett incitament som kommer att höja arbetsglädjen men de kommer dock att bli av betydelse om de inte ligger på en tillfredsställande nivå. Han menar dock till skillnad från Schou inte att belöningar kommer att verka negativt på motivationen.

Makt och status

En drivkraft till att vilja utvecklas kan vara en önskan om ökad makt eller högre status. Att få ökad status kan ses som ett tecken på att man har lyckats i sitt arbete och att dominera över andra kan ge en känsla av tillfredsställelse eftersom ens åsikter upplevs som viktiga hos andra. Idag finns dock en önskan om utjämning i statusstänkandet och några menar att man inte bör skilja mellan arbetare och tjänstemän. Alltså har status blivit en faktor med minskad betydelse i arbetet för en del grupper (Leion, 1992).

3 Metod

3.1 Syfte

Syftet med undersökningen är *att analysera de anställdas och den personalansvarigas uppfattning om vad som motiverar olika individer till utveckling på företaget Z samt diskutera vad eventuella skillnader och likheter bottnar i.*

3.2 Utgångspunkter

Vid val av metod är det viktigt att man väljer den metod som bäst belyser det syfte undersökningen har (Patel & Tebelius, 1987). Ibland kan det till och med vara lämpligt att välja en kombination av olika metoder, vilket anses lämpligast för vår undersökning.

3.2.1 Empirisk studie

Vi har valt att göra en empirisk studie. Anledningen till detta är att vi vill testa några tidigare teorier inom detta område, om vad som motiverar individer, samt addera dessa med nya fakta. I en empirisk forskning söker man information och data baserat på erfarenheter i den verkliga världen (Denscombe, 2000).

3.2.2 Kvalitativ strategi

Vi har genomfört kvalitativa intervjuer med fem anställda på företaget Z för att kartlägga vad som motiverar dessa till att utvecklas i sitt arbete. Vi kompletterade sedan intervjuerna med ett kvantitativt inslag (se 3.2.3 samt 3.3.7). En intervju genomfördes även med en av de personalansvariga (PA) för att se hur företagets uppfattning om vad som motiverar till utveckling överensstämmer med de anställdas uppfattning om detta. Eftersom vår studie är huvudsakligen kvalitativ vill vi börja med att mer utförligt redogöra för vad som karaktäriserar den kvalitativa forskningsstrategin.

Kvalitativ strategi karaktäriseras av att man går in på djupet på ett mindre antal personer istället för att göra en bredare undersökning. Man söker subjektivitet i svaren och vill se variationen, kvaliteten, istället för kvantiteten i resultatet (Repstad, 1988). Här spelar det alltså ingen roll hur många som givit ett särskilt svar utan snarare *att* någon svarat så

(Bryman, 2001). Man kan säga att den kvalitativa strategin lägger fokus på ord, medan den kvantitativa fokuserar på siffror (ibid).

3.2.3 Triangulering

Vi tycker oss kunna urskönja olika uppfattningar hos forskarna om vad begreppet triangulering handlar om; Bryman (2001) talar om triangulering endast som en kombination av olika forskningsstrategier medan Denscombe (2000) menar att endast en kombination av olika forskningsmetoder (såsom exempelvis intervju och observation) är tillräckligt för att kallas triangulering.

Anledningen till att vi valt triangulering, och då har vi utgått från att det innebär att kombinera kvalitativ och kvantitativ metod, är att vi anser oss ha betydelsefulla bakgrundskunskaper inom området för motivation, vilka vi tyckte var lämpliga att använda i vår undersökning.

Genom att göra *intervjuer* kunde vi få respondenternas spontana åsikter om vad som motiverade dem till utveckling. Dessutom kunde vi via intervjuer skapa diskussioner om vårt problemområde som skulle kunna ge oss mycket information. Eftersom vi inte visste vad respondenterna skulle svara på vissa frågor ville vi ha möjlighet att ställa följdfrågor då det ansågs lämpligt och då respondenterna var inne på intressanta spår. Genom att utforma en ”enkät” med ett antal påståenden, där respondenterna ombads rangordna tre alternativ som stämde bäst in på vad som motiverar dem *mest* och *minst* till utveckling, hade vi möjlighet att se vilka faktorer som hade störst betydelse för motivationen. Eftersom den kvalitativa undersökningen inte ”tillåter” att tala om prioriteringar var detta kvantitativa inslag i undersökning nödvändigt för att ge oss information om faktorernas betydelse. Enkäten presenterades som en avslutning av varje intervju av den anledning att respondenterna under intervjun inte skulle påverkas av de faktorer vi som förekom i enkäten. Genom att addera den kvalitativa undersökningen med det kvantitativa inslaget undvek vi även att mista värdefull information. Vi tror att respondenterna annars kanske endast skulle nämna ett fåtal motivationsfaktorer i intervjuerna och utlämna många, vilka de kanske skulle ha åsikter om men som inte dök upp vid första tanken. Dessa är av stor relevans för vår undersökning.

Denna form av kombination är något som kan gynna undersökningen, ge den ett större djup och även öka tilltron till de resultat som framkommer (Bryman, 2001). Forskarna kan inte komma fram till att den ena eller den andra strategin skulle vara mest lämplig för alla situationer och olika situationer kräver därmed olika metoder. Om det av forskaren anses lämpligt så finns det goda möjligheter att kombinera olika metoder. Varje metod ger sin egen vinkling av problemet och de olika perspektiv som framkommer kan användas för att jämföra eller kontrastera datan. Metoden ger fler data och ökar kvaliteten på undersökningen (Denscombe, 2000).

Det finns dock de som säger motsatsen, bland andra JK Smith. Han menar att de två strategierna stödjer så pass olika tillvägagångssätt och grundteorier att resultaten som framkommer är så olika att de inte är jämförbara eller komplementära (Bryman, 2001). Trots Smiths teori har vi valt att använda oss av triangulering. Vårt ovanstående resonemang om metodval motiverar varför vi tror att detta tillvägagångssätt trots allt är mest fördelaktigt för vår undersökning. Denscombe menar dock att man ska akta sig för

en alltför naiv användning av triangulering; alla resultat kommer kanske inte att peka åt exakt samma håll och triangulering kan inte bevisa att data och analyser är absolut riktiga (Denscombe, 2000). Dessutom varnar May (1997) för att olika metoder ger olika möjlighet till generalisering vilket gör att man bör vara noggrann med vilken generaliseringsnivå man arbetar på.

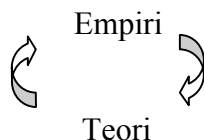
3.2.4 Deduktiv ansats

Det finns två ansatser att utgå ifrån då man bedriver forskning. Den ena är *deduktion*, vilket är mest frekvent förekommande i samband med kvantitativa studier. Detta innebär i praktiken att man använder befintliga teorier som bakgrund för studien vid till exempel utformning av enkät, uppställande av hypoteser och så vidare. Forskningen kan sedan bekräfta eller förkasta dessa (Bryman, 2001). Då det gäller kvaliteten på kvantitativa data är denna mer beroende av insamlingsmetoden och de frågor som ställs. Det gör att det krävs en utvecklad förförståelse för ämnet när data samlas in, det vill säga, när till exempel en enkät utforma (Denscombe, 2000). Man går alltså vid deduktion från teori → empiri.

Deduktionens motsats kallas *induktion* och är mest förknippad med kvalitativa metoder. Här använder man den data som ges utifrån studien för att sedan skapa ny teori och även förklara resultatet med befintliga teorier. Denna ansats är alltså teoribringande, empiri → teori. Forskarens bakgrund och egna övertygelse har i större utsträckning betydelse för analysen av data i kvalitativ än kvantitativ analys, vilket gör att resultaten ses som en produkt av forskaren (Denscombe, 2000; Bryman, 2001).

Å ena sidan är de olika ansatserna starkt kopplade till de olika forskningsstrategierna (kvalitativ och kvantitativ), men å andra sidan kan deduktion innehålla drag av induktion och vice versa. Särskilt kan man tänka sig detta då det gäller induktion, då man kan säga att det måste vara näst intill omöjligt att vara helt nollställd och inte ha någon förutfattad mening eller förförståelse inom det område man tänker forska (Bryman, 2001).

I vårt fall är vi huvudsakligen deduktiva, trots att vår undersökning har sin tyngdpunkt på kvalitativ strategi. Detta därför att vi ville ha viss förförståelse för att kunna ställa lämpliga frågor inom det område vi undersökt, och för att vi i den kvantitativa delen skulle ha möjlighet att plocka fram lämpliga svarsalternativ på faktorer som motiverar våra intervjupersoner. Vi har dock under vår process gått tillbaka till teori, då vi sökt teoretiska underlag för analysen. Således är det nästintill omöjligt att vara helt deduktiv.



3.3 Genomförande

3.3.1 Planering och förarbete

Då vår undersökning har en deduktiv ansats, har huvudarbetet inför intervjuerna legat i att söka och läsa information inom området för motivation och utveckling. Utifrån de kunskaper vi erhållit härifrån har vi utformat intervjuguiderna, en till de anställda och en till personalansvarige, med ämnesområden och frågor som är relevanta och intressanta i förhållande till vårt syfte.

Innan vi genomförde intervjuerna lät vi kontrollera vår intervjuguide på två testpersoner. Därigenom hade vi möjlighet att ändra, ta bort och lägga till frågeställningar och områden. Vi ville även se om det förekom svåra begrepp som behövde omformuleras eller definieras innan intervjun ägde rum, likt Bryman förespråkar (Bryman, 2001). Det visade sig att några begrepp till en början var alltför akademiska och svårtolkade. Dessa förenklade vi genom att definiera om dem till begrepp med mer förståelig innebörd.

3.3.2 Urval

En av de viktigaste punkterna då det handlar om att utföra en studie är att göra ett rättvist och representativt urval. Vi har valt att intervju fem anställda med olika positioner och en personalansvarig (Bryman, 2001). De kriterier vi hade vid urvalet av respondenter var att de skulle ha upplevt viss utveckling i sin arbetssituation och de skulle arbeta, de skulle ha arbetat i produktionen och sakna akademisk utbildning.

Vi hade en uppfattning om att olika människor har olika syn på utveckling. Vi ville undersöka hur de människor som inte har ett arbete som i sig kräver kontinuerlig utveckling motiveras till utveckling i alla fall. Anledningen till att vi ville att de skulle ha upplevt utveckling var att de skulle ha möjlighet att uttala sig i dessa frågor. Varför vi hade som kriterium att de skulle sakna akademisk utbildning var att vi förväntade oss att personer som har utbildning inte behöver motiveras på samma sätt som personer som arbetar i den miljö vi valt att undersöka. De personer med högskoleutbildning antar vi är mer positivt inställda till utveckling eftersom de i har valt att utbildas. Denna inställning kanske fortlöper även senare i arbetslivet.

Antalet deltagare i undersökningen motiveras av att det endast fanns fem tillgängliga personer som uppfyllde våra kriterier vid tillfället. Vårt syfte är att titta på företaget Z och det var därför inte relevant att komplettera med intervjupersoner från ett annat företag.

3.3.3 Semistrukturerad intervju

Inom den kvalitativa världen existerar främst två former av intervjuer; *semistrukturerade* och *ostrukturerade*. *Strukturerade* former av intervjuer förekommer främst inom den renodlade kvantitativa forskningen då dessa begränsar öppenheten för respondenten betydligt mer än vid semi- och ostrukturerade intervjuer (Bryman, 2001).

I kvalitativa intervjuer lägger man istället tyngd på respondenternas egna uppfattningar och synsätt. Vi anser den semistrukturerade formen vara mest lämplig för vår

undersökning, eftersom forskaren då har en intervjuguide med relativt specifika ämnesområden och kanske även mindre specifika frågor (se 3.3.4). Denna behöver emellertid inte följas till punkt och pricka utan kan lämnas för nya frågeställningar och vidareutveckling av intressanta svar som dyker upp under intervjuens gång. Det är med andra ord den intervjuades synpunkter som är det viktiga (Denscombe, 2000). Tonvikten måste ligga på hur intervjupersonen uppfattar betydelsen av frågor och skeenden och hur denne uppfattar de frågor som ställs. Intervjuformen representerar flexibilitet (Bryman, 2001).

Den ostrukturerade intervjun innebär att forskaren går ännu längre med att låta den intervjuade utveckla sina egna tankar. Forskaren ska i så liten utsträckning som möjligt lägga sig i det som berättas och istället bara starta olika teman och ämnen för den intervjuade, vilka sedan fritt får utvecklas (Denscombe, 2000). Detta tycker vi inte lämpar sig för vår undersökning då vi misstänker att våra respondenter inte skulle ha reflekterat över många av de frågor vi berörde, vilket skulle minska tillförlitligheten i vår undersökning. De två olika formerna av intervjuer är ytterligheter inom den kvalitativa forskningen och att variationen däremellan kan vara stor (Bryman, 2001; Denscombe 2000).

3.3.4 Semistrukturerad intervjuguide

Den semistrukturerade intervjuguiden består av teman, ämnesområden och alltifrån något ospecifika frågor till mer specifika frågor för forskaren att ha som vägvisare under intervjuens gång. Den kan till och med vara enbart en minneslista med aktuella områden och frågeställningar. Man bör emellertid akta sig för att ställa upp alltför specifika frågor i guiden, dels eftersom man då lätt fastnar vid den, dels för att man kan hindra respondenten från att tänka efter själv och forma alternativa idéer; det vill säga frågorna ska vara relativt öppna och inte ledande (Bryman, 2001). Syftet med den här formen av intervju är som bekant att man ska lämna utrymme för respondenten att själv påverka intervjuens gång. Intervjuaren ska ha möjlighet att följa upp intressanta frågor, utesluta frågor som kanske inte känns relevanta och att ändra följderna på de frågor som ska tas upp (May, 1997). Den kvalitativa strategin går egentligen ut på att man som forskare ska vara induktiv och därmed fri från förutfattade meningar (Bryman, 2001).

Intervjuguiden bör gås igenom mycket noggrant innan den sätts i verket, eftersom oklarheter i frågorna kan få negativa konsekvenser; man kan till exempel få svar som inte alls är relevanta i förhållande till syftet (ibid).

Vi valde i vår intervjuguide att börja med att ställa ett antal bakgrundsfrågor, för att senare ha möjlighet att sätta svaren i ett sammanhang, såsom position, antal år i företaget och klättringen inom företaget.

Trots förmaningar om att man ska akta sig för alltför specifika frågor i intervjuguiden (Bryman, 2001) valde vi att vara just ganska specifika, och skrev även ner tänkbara följdfrågor. Detta eftersom vi är relativt oerfarna och orutinerade forskare, vilket gör att vi inte lika beivrat kan ställa impulsiva och relevanta följdfrågor utan vägledning. Trots vår ansträngning att specificera frågorna eftersträvade vi ändå ett utrymme för deltagarna att tala någorlunda fritt inom det område vi hade för avsikt att undersöka. Därför valde vi att formulera frågorna med ord som: "berätta om" eller "utveckla". Vi ville även undvika ja- och nejfrågor för att inte begränsa respondenterna eller mista

möjlighet till utrymme i svaren (se bilaga 1). Dessutom valde vi att, som vi nämnt tidigare, omformulera alltför akademiska begrepp till ett mer oakademiskt språk. Vi aktade oss även för att nämna det uttalade syftet med undersökningen då detta kan påverka respondenternas svar. Istället berättade vi endast vad undersökningen kom att handla om och vilka ämnesområden vi kom att beröra.

3.3.5 Intervjugenombesök

Intervjuerna tog plats på företaget, eftersom detta var beläget utanför Lund. Det faktum att intervjun genomfördes på de anställdas arbetsplats kan i viss mån ha påverkat intervjun och därigenom resultatet. Det *kan* ge intervjudpersonen trygghet att vistas i sin egen "hemmiljö" istället för till exempel på forskarens arbetsplats eller på ett neutralt ställe. En nackdel kan dock vara att intervjudpersonen, av rädsla för att intervjun kan höras av andra, utelämnar information som kan vara värdefull för forskaren (Bryman, 2001; Denscombe, 2000). Vi fick tillträde till ett av företagets konferensrum som låg lite avskild från de övriga kontorsrummen. Det kan ha givit respondenterna en viss trygghet att ingen utomstående kunde ta del av intervjun. Dessutom gav det oss möjlighet att genomföra intervjuerna ostört då dessa bör genomföras i lugn och ostörd miljö där intervjudpersonen inte ska behöva oroa sig för att någon kan höra vad som sägs (ibid). Detta hoppas vi har ökat ärligheten i deras svar.

Det är en fördel om man som intervjuare bekantar sig med den miljö i vilken intervjudpersonerna arbetar för att kunna sätta sig in i deras sociala kontext på ett bättre sätt (ibid). Detta fick vi möjlighet till genom att vi visades runt på både kontoret och i den angränsande produktionen. Således fick vi även tillfälle att se hur de arbetade i produktionen, vad som tillverkas där och hur arbetet sker. Detta ser vi som en stor tillgång eftersom det ger oss större möjlighet att förstå våra respondents tillvaro och arbetssätt.

Vi inledde intervjuerna med en kortfattad presentation av oss själva och därefter gavs en kort beskrivning av vad undersökningen och intervjun kom att handla om. En av oss skötte intervjun medan den andra skötte bandinspelningen och antecknade. Vi bytte sedan roll mellan intervjuerna. Dessa genomfördes vid tre olika tillfällen med två intervjuer per gång, där intervjun med personalansvarige var lagd som sista.

Vi upplyste intervjudpersonerna om att alla intervjuer skulle komma att behandlas konfidentiellt och frågade även om det accepterades att intervjun bandades. Banden lovade vi att spela över så snart de lyssnats av och brukats för det syfte de hade. Detta enligt den forskningsetik varje forskare bör eftersträva (Bryman, 2001). Vår avsikt var att bända samtliga intervjuer, men tyvärr uteblev inspelningen under första intervjun. Detta befarade vi dock, varför noggranna anteckningar fördes som en säkerhetsåtgärd. Inte heller intervju nummer fem bandades, då intervjudpersonen ställde sig mycket negativ till detta. Även här antecknades noggrant. Däremot spelades intervjun med PA in. Därmed har vi endast fyra av de totalt sex intervjuerna bandade.

3.3.6 "Enkät"

Det inslag i undersökning som vi valt att kalla "enkät" utgör en mindre del av intervjun, men samtidigt är denna av betydelse för vårt resultat. Avsikten med denna del var att kartlägga vilka faktorer som motiverar *mest* och *minst* till att vilja utvecklas i arbetet.

Enkätens svarsalternativ utgjordes av elva påståenden, vilka grundats på motivationsfaktorer med ursprung ur Herzbergs och Maslows teorier om motivation (se bilaga 3 och 4). Ett led i enkätens utformning var att ”maskera” motivationsfaktorerna. Vi hade en föraning om att det skulle vara orimligt att fråga respondenterna om en viss faktor motiverar dem i den form de hade, tagna direkt från litteraturen. Ett exempel på en motivationsfaktor som skulle kunna vara obekvämt att tala om är *status*. Vi förmodade att respondenterna kanske skulle komma att hämmas i att svara ärligt på vissa frågor. Begreppet status kanske kan uppfattas som ”laddat” eller förknippat med en viss värdering och det kan således vara på sin plats att utforma påståenden som är mer neutrala. När vi hade maskerat de olika begreppen sorterade vi dem i en ordning som vi ansåg vara naturlig. Vi inledde svarsalternativen med mer konkreta motivationsfaktorer såsom *lön* och *arbetets karaktär*, för att avsluta med påståenden som rörde *självförverkligande* faktorer. De fem respondenterna ombads välja tre av de faktorer som de ansåg stämma bäst in på vad som motiverar dem till utveckling. De fick sedan rangordna dem efter betydelse; en etta, en tvåa och en trea, där ett var högsta prioritet. Detta betyder att det sammanlagt fanns femton ”röster” spridda, som delats ut på de olika påståendena bland de fem deltagarna.

På samma sätt bad vi respondenterna att ta fram de tre faktorerna de ansåg *minst* viktiga och även rangordna dessa. För att inte förväxla dessa med vad som motiverade *mest* där rangordningen 1-3 användes, fick de prioritera dessa A-C, där A = minst viktig.

3.3.7 Databearbetning

3.3.7.1 Kvalitativt resultat

Då vi endast hade fyra av de totalt sex intervjuerna bandade (inklusive intervjun med PA), beslutade vi oss för att inte skriva ut intervjuerna ordagrant utan istället skriva ut dem mer sammanfattande. Data som vi ansåg totalt irrelevanta utelämnades från dessa utskrifter. Ett exempel på irrelevant data var när en av respondenterna gick alltför ingående in på företagets datorsystem i samband med att IP beskrev ett av sina avancemang. Denna och liknande information sorterades under utskrifterna bort på grund av irrelevans för syftet. När vi sedan bearbetade datamaterialet började vi med att, utifrån de utskrifter vi hade, försöka kategorisera materialet i olika teman (se 4.1.1). Under dessa kunde vi sedan placera den information som framkommit. Detta möjliggjorde för oss att se variation i svaren.

Även informationen som framkom under intervjun med PA tematiserades och skrevs ut i något sammanfattad form.

3.3.7.2 Kvantitativt resultat

Vi har valt att titta på resultaten utifrån två perspektiv. Det första är att se hur många som har nämnt en faktor som viktig eller oviktig, alltså hur *frekvent* förekommande den var som motivationsfaktor. Det andra sättet att se på resultatet är utifrån vilken *rangordning* den har fått. Om en faktor har rangordnats med låga siffror har den större betydelse än en faktor med högre siffra alternativt, om den fått betyget A så är den *minst* betydelsefull. Alltså, om en viss faktor har förekommit fem gånger rangordnad med endast ett är den av maximal betydelse. Likaså om en faktor har utnämnts fem

gångar med prioritering A är den av lägst betydelse. Vi kommer att presentera och analysera utifrån dessa perspektiv helt separat.

Då vi analyserat rangordningen av de kvalitativa data som framkommit har vi omvandlat faktorernas prioritetsnummer (1, 2, 3/A, B, C) till poäng (3,2,1). Således har alla faktorer som fått prioritering 1 och A nu fått 3 poäng och så vidare (se bilaga 4). Vi börjar med att redovisa resultaten för vad som motiverade respondenterna mest till utveckling och därefter följer de faktorer som motiverade dem minst.

3.4 Kvalitet

3.4.1 Intervjuareffekten

Något det ofta talas om i samband med intervjuer är den så kallade *intervjuareffekten*. Detta innebär att intervjuaren på många direkta och framförallt indirekta sätt påverkar intervjupersonen. Intervjuarens personliga identitet påverkar intervjuaren mer än man tror; intervjuarens kön, ålder, etniska ursprung, utbildning sociala bakgrund, etc. En intervjuperson kan lätt känna sig i underläge trots att det faktiskt är denne som är huvudpersonen och intervjuarens ”expert”. Det här påverkas naturligtvis även av vilket ämne som diskuteras. Handlar det om känsligare frågor är det möjligt att intervjuarens ålder och kön påverkar hur öppen intervjupersonen är. Intervjuarens sätt att ställa frågorna på kan också påverka intervjupersonens svar. Troligtvis påverkades även vår undersökning av detta fenomen, även om vi försökte vidtaga de åtgärder som bland andra Bryman förespråkar och som vi diskuterat tidigare (Bryman, 2001; Denscombe, 2000).

3.4.2 Tillförlitlighet, överförbarhet och pålitlighet

Inom den kvalitativa forskningsstrategin används enligt Bryman (2001) följande begrepp vid bedömning av kvaliteten:

- *Tillförlitlighet*; en verklighet kan ofta beskrivas och tolkas på olika sätt och som forskare gäller det att så tydligt som möjligt beskriva och tolka just den sociala verklighet våra intervjupersoner befinner sig i så att den blir trovärdig. Det effektivaste sättet att uppnå denna trovärdighet är att man presenterar tolkningarna av intervjuerna för de personer som deltagit i undersökningen, s.k. respondentvalidering. Detta är dock inte funnits utrymme till i vår undersökning.
- *Överförbarhet*; det resultat som framkommit i undersökning ska vara överförbart till liknande sociala kontexter. Dessa chanser ökar med undersökningens omfattning. I vårt fall är det så många omständigheter som spelar in, såsom företagets nuvarande situation, att vi tvivlar på att vår småskaliga studie kan generaliseras även till liknande företag. Vi tror dock att det inte skulle vara helt orimligt att använda vår studie som kompletterande underlag vid arbete av liknande karaktär. Den kan ge upplysande information om problematiken kring detta, som skulle kunna betraktas som värdefull.
- *Pålitlighet*; man ska skapa en fullständig och tillgänglig redogörelse för hela forskningsprocessen. Vi har försökt att öka pålitligheten i arbetet genom att

informera om omständigheter som kan ha påverkat forskningen. Dessutom har vi eftersträvat att redogöra för vårt tillvägagångssätt under forskningens olika skeden. Det faktum att syftet ändrades något under arbetes gång kan ha gjort att vi inte haft helt täckande frågor för vårt syfte. Vi kunde till exempel ha testat betydelsen av andra motivationsfaktorer än de som tagits upp i teorierna samt undersökt mer om drivkrafter i intervjuerna.

- *Möjlighet att styrka och konfirmera*; forskaren ska så att säga agera i ”god tro” och vara införstådd med att det inte går att få någon fullständig objektivitet i samhällsforskning. Det ska vara uppenbart att forskaren inte låtit studien påverkas av personliga värderingar och sin egen teoretiska inriktning vid utförandet och slutsatserna från en undersökning. I vår undersökning går det dock inte att bortse från vår egen teoretiska inriktning. Vi har dock försökt att inte lägga för mycket värderingar i intervjufrågorna och har även försökt frångå en del av den förförståelse vi fått inom området genom den litteratur vi fördjupat oss i. Detta genom att formulera frågorna så öppna som möjligt trots att vi har haft relativt specificerade frågor.

3.5 Metoddiskussion

Vi anser att valet av metod har varit lämpligt för vår undersökning, vilket vi tidigare redogjort för (se 3.2.3) Enkäten var avsedd att ge en tydligare bild av vad som motiverade mest och minst. Under arbetets gång blev det klart för oss att det inte var av särskilt stor vikt att utreda vilka motivationsfaktorer som motiverade *minst*, eftersom det är av mindre relevans för vårt syfte då vi huvudsakligen koncentrerat oss på vad som motiverar mest. Dock valde vi att redovisa dessa i resultatredovisningen och i analysen eftersom vi kunde koppla dem till Herzberg och Maslows teorier.

Vi kan så här i efterhand även konstatera att det hade underlättat vid databearbetningen om vi redan i enkäten hade låtit IP sätta en trea på den högst prioriterade motivationsfaktorn och en etta på den lägst prioriterade. Vi hade då kunnat undgå omräknanget i efterhand. Detta var något som uppmärksammades under databearbetningen, men var dock inget som var av någon betydelse för resultatet i vår undersökning. Å andra sidan insåg vi senare att det kanske skulle vara förvirrande för respondenterna att sätta en trea på *första* prioritet, varför vårt system kanske inte var helt ologiskt ändå. Ett alternativ skulle då ha varit att inte tala om *prioritet*.

Vi kan även se vissa brister i den kvalitativa intervjuguiden. Några av dessa var att en del frågor var något odefinierade, trots att vi låtit testa intervjuguiden på försökspersoner innan intervjutillfällena. Detta gjorde att vi fick utveckla intervjuguiden och addera muntlig information inför kommande intervjuer. Genom dessa ändringar har vi erhållit information av den karaktär vi syftat till att få.

Dessutom kan vi spekulera i huruvida respondenternas varierande öppenhet kan ha påverkat resultatet då informationen har varit av skiftande kvantitet.

Ytterligare fanns det en nackdel i att vara deduktiva i ansatsen. Eftersom vi testade redan förarbetade motivationsteorier fick vi enbart svar som rörde deras teorier. Vi hade endast möjlighet att bekräfta eller förkasta dessa. Det hade varit av intresse att se vilka svar vi hade erhållit om vi dessutom i intervjun hade låtit några frågor vara mer öppna

om vad som motiverade till utveckling. Detta hade kunnat ge vår undersökning nya intressanta teorier och perspektiv.

Slutligen vill vi också informera om den situation som vid intervjutillfället rådde på företaget Z och som kan ha påverkat undersökningen, men denna kommer vi att redogöra tydligare för i resultatredovisningen (se 4.1).

Värt att notera är också att det företag som vi har valt att undersöka har påbörjat en satsning för att ”platta ut” företaget, således kanske inte svaren är tillförlitliga om några år.

4 Resultatredovisning

Den empiriska undersökningen är uppdelad i två delar; 4.1 angår intervjun med de anställda och resultatet av den kvantitativa undersökning och i 4.2 redovisar vi intervjun med personalansvarig (PA).

Vid vissa tillfällen har vi valt att låta resultatredovisningen vara av något analytisk karaktär eftersom vi ibland anser det passande att föra ett resonemang kring ett visst fenomen i dess aktuella sammanhang. Ibland har vi alltså reflekterat kring möjliga orsaker till olika förhållanden som vi kunnat urskilja i empirin. Detta för att inte riskera att läsaren ska tappa tråden.

4.1 De anställda

För att presentera den intervjudata som framkommit har vi valt att kategorisera den utifrån de olika teman som finns representerade i vår intervjuguide. Under varje kategori finns samtliga intervjupersoners uppfattningar för att se den variation som förekommit i våra intervjusvar. Vi har i texten lagt direkta citat från intervjuerna för att exemplifiera och särskilt understryka vissa argument.

Vi anser det vara lämpligt att informera om de omständigheter som kan ha påverkat våra intervjuer innan vi redovisar resultatet. Bland annat fick vi en dag före intervjuerna skulle äga rum information om att situationen på företaget var något turbulent då man varslat ett trettiotal anställda. Man hade, vid intervjuns genomförande, dock ännu inte fått veta vem detta berörde och det här kan naturligtvis ha påverkat svaren i våra intervjuer. Eftersom vår undersökning rörde de anställdas uppfattning om betydelsen av utveckling är det möjligt att deras tankar kring detta kan ha präglats av oron kring sin anställning. Vi trodde att de anställda skulle anse att utveckling var av större betydelse nu än tidigare, eftersom individuell utveckling skulle kunna vara ett sätt att göra sig mer outhärlig i företaget och därigenom skulle de kunna trygga sin anställning. Detta visade sig vara av föga betydelse eftersom få respondenter prioriterat ”trygghet” som motivation till utveckling.

4.1.1 Intervjuerna

Bakgrund på företaget

Respondenterna har avancerat i olika grad från produktionen och uppåt. Någon hade enbart avancerat från produktionen till sin nuvarande position, medan de flesta hade avancerat fler steg, uppåt eller i sidled, i organisationen. De hade varit yrkesverksamma inom företaget mellan sju och femton år och därmed hade samtliga erfarenheter av företaget från de olika posterna de haft.

Definition av utveckling

Vi bad intervjupersonerna ge en definition på vad utveckling är för dem. För att undvika missförstånd bad vi dem tala om utveckling av sin egen kompetens och inte företagets utveckling. Vi tror att deras definitioner kan ge oss en aning om vilken utgångspunkt de har under fortsatta diskussioner om utveckling. Det verkade råda en enighet om att utveckling rör någon form av förändring som i allmänhet uppfattades som positiv. I vissa fall talades det om vad som karaktäriserade en sådan förändring. Då nämndes bland annat att få mer ansvar i sina arbetsuppgifter, att få bättre kunskap och erfarenhet och att eftersträva ett nytt mål som man har satt upp. Ett sätt att nå utveckling upplevdes vara genom utbildning.

Attityd till utveckling

Vid en första överblick framgick att det fanns en enighet om att utveckling är något positivt. Majoriteten av respondenterna var inte främmande för att fortsätta utvecklas. Vilken typ av utveckling som eftersträvas var dock varierande; det fanns både en önskan om att utvecklas inom nuvarande position och att avancera till en annan position.

En anledning till uppfattningen att vilja utvecklas i nuvarande position var att det finns ett tydligt behov av det för att kunna utföra sina arbetsuppgifter; *”jag är fånge i min egen inkompetens och måste fortsätta utvecklas”*. Då finns ett behov av att utbildas.

Ytterligare eftersträvade några att uppnå mer tillfredsställande arbetsuppgifter. Då talades det om större variation i arbetet och om mer ansvar och mer frihet. Det nämndes även att det fanns en önskan om att få helt nya arbetsuppgifter.

Andra attityder som påträffades var ovilja att utvecklas. Detta dels för att man var av uppfattningen att *”det är bra som det är”*, dels för att man endast såg möjligheten att utvecklas till en annan position som inte upplevdes som eftertraktad. Då talade man alltså om de begränsningar som finns inom företaget.

Upplevd möjlighet till utveckling

Upplevelserna av möjligheterna till utveckling uppvisade en stor variation. Av dem som upplevde att det fanns möjlighet att fortsätta utvecklas nämnde någon att det fanns en utvecklingsplan för att främja utveckling. Denna hade sammanställts utifrån den anställdas önskemål och behov av utveckling. Vidare nämndes att möjligheter fanns, men att en ansträngning från varje individ är nödvändig för att något ska hända;

”Det händer ingenting om du inte tar egna initiativ, du måste ta hand om dig själv.”

Vidare upplevdes att det fanns ett behov av utveckling men att företaget gjorde en alltför liten ansträngning för att uppmuntra till detta. Man menade att de kunde ha gjort mer för att skapa möjligheter och tillfällen. Dock ansåg andra att det inte fanns något utrymme för dem att utvecklas. En åsikt var att det var omöjligt att utvecklas eftersom en hög position redan uppnåtts, och en annan var att det inte heller fanns någon möjlighet att utvecklas i sin nuvarande situation. En anledning till detta är förmodligen att organisationen står inför en turbulent och osäker framtid, vilket respondenterna var medvetna om vid intervjutillfället. Det är dessutom möjligt att respondenterna inte utrett de utvecklingsmöjligheter som står till förfogande för att intresset inte har varit tillräckligt stort. Således kan de gå miste om de tillfällen som erbjuds och uppfatta detta som att det inte ges möjligheter till utveckling.

Ytterligare verkade den uppfattning som fanns hos respondenterna vara grundad på de olika utgångspunkter de befann sig vid då intervjun genomfördes. Olika utgångspunkter kan således ge olika uppfattningar om samma möjlighet.

Initiativ till utveckling

I fråga om vem som har tagit initiativ till utveckling var svaren spridda. Initiativen hade kommit både från dem själva och från chefen. Någon hade hört att en tjänst blivit ledig och sökt den eftersom man ansett sig ha lämpliga kvalifikationer. Andra hade blivit tillfrågade av chefen, medan vissa till och med under lång tid har varit tvungna att kämpa och tjata sig till en befordran.

En menade att *”det har bara blivit så”*. Man hade *”hoppat på”* vikariat och därmed på naturlig väg gjort avancemang och utvecklats. Det talades även om betydelsen att *”visa framfötterna”* för att uppnå en önskvärd utveckling. Då kan man säga att individen själv tagit ett passivt initiativ.

Önskan och möjligheter till förberedelse inför avancemang

Vår allmänna uppfattning om de förberedelser intervjupersonerna fått inför sina positionsbyten är att de ibland varit något bristfälliga.

Det ansågs i vissa fall att det skulle ha varit passande med utbildning då en del uppgifter varit svåra att lära sig enbart genom erfarenhet. Vid ett tillfälle hade dock utbildning förekommit, men detta var inte i direkt samband med positionsbytet utan istället vid utveckling av tekniker i befintlig position.

I något fall hade positionsbytet skett väldigt snabbt och personen hade därmed fått ta sig an de nya arbetsuppgifterna med alltför kort förberedelse. Till exempel saknades datorvana och kunskaper om e-mail då avancemang skedde från produktionen till kontorstjänst hos en respondent. Utbildning ansågs alltså här vara önskvärt.

Andra har upplevt att företaget har erbjudit förberedelser i olika former inför ett antal positionsbyten. Dessa har varit bland annat genom att hålla informationsmöte där de viktigaste uppgifterna har gått igenom. De har erbjudits möjlighet att gå bredvid någon som haft kunskap om tjänsten, och bli upplärd av denne. Någon annan nämnde att en

handledare funnits till hands i fall av kritiska händelser. Detta anses ha varit mycket givande och lämpligt.

Det talades även om att ett personligt intresse motiverat till att söka egen kunskap inom arbetsområdena, vilket har givit en god förberedelse på de arbetsuppgifter som väntat. Ytterligare talades det om att de successiva avancemangen inom företaget varit till fördel då man bytt position; man har haft god insikt i många olika delar av företaget och därmed fått mycket kunskap om företaget.

I allmänhet verkar behovet av förberedelser ha uppfattats som varierande hos respondenterna. De har handlat olika då de har ansett att det hade varit lämpligt med någon form av utbildning. Vissa har varit aktiva i sitt sökande efter lämplig kunskap medan andra har agerat passivt genom att inte söka den kunskap som de anser sig behöva. Det har även framgått att en del har ansett att några förberedelser inte har varit nödvändiga.

Förväntningar på möjligheter till initiativtagande och ansvar på nya tjänster

Vi har valt att inte skilja på vilka eller antalet positionsbyten respondenterna talar om då vi diskuterar förväntningarna på kommande positioner. Detta för att vi enbart är intresserad av *vad* som drivit dem till utveckling. I vilken grad eller åt vilket håll inom organisationen utvecklingen skett saknar enligt vår mening därför betydelse.

Undersökningen visade att de anställda på företaget i största allmänhet inte hade särskilt stora förväntningar på sina kommande positioner vad gällde initiativ, ansvar och möjlighet att påverka sina nya arbetsuppgifter. En anledning till detta kan vara att en del positionsbyten skedde ganska plötsligt och att de inte har hann reflektera över förväntningarna. I ett fall skedde till exempel ett byte på två veckor. En annan anledning kan vara att tjänsterna kom till dem, de blev alltså tillfrågade. Då hade inte positionerna eftersträvats och därmed drevs man inte av förväntningarna på dessa eftersom de inte var höga eller många.

Motsatsen kunde även urskiljas, det vill säga att man hade förväntningar på kommande position. Detta skulle kunna bero på att avancemanget i vissa fall varit eftersträvat. De har varit eftersträvat, dels för att man haft förhoppningar om att få ökat ansvar och möjligheter till initiativ samt för att man varit förväntansfull inför en ny spännande tjänst, dels för att man haft tidigare erfarenhet av arbetet och därmed ville återuppnå denna önskvärda position.

Vi kan urskönja att förväntningarna i allmänhet har varit på ökat ansvar och ökad möjlighet till initiativ och detta har, i de fall där förväntningar återfunnits, varit en drivkraft till att utvecklas.

Förväntningar och erfarenheter av eventuella relationsförändringar

Vi trodde att relationerna till tidigare arbetskamrater skulle förändras då avancemang skett. Därför ville vi undersöka om detta kan ha påverkat dem positivt eller negativt inför ett positionsbyte. Alltså tillfrågades intervjupersonerna om de trodde att relationerna skulle förändras, samt om de hade förändrats.

Det visade sig att relationerna i hög grad förändrades i och med positionsbytena och att det även fanns föräningar om detta. Den allmänna förmodan hos respondenterna var att relationerna skulle förändras till det sämre och att viss avundsjuka skulle förekomma. Det här påverkade dock inte viljan att utvecklas och byta tjänst. En av respondenterna exemplifierade problematiken med relationsförändringarna inför ett positionsbyte. Han ställdes inför en situation då han blev chef över sina tidigare arbetskamrater. Detta upplevde han som mycket jobbigt i början men klargjorde senare för medarbetarna vilken relation de skulle komma att ha;

”de där nere som jag är riktigt bra kompis med har jag sagt till att på jobbet är jag mitt yrkes-jag och utanför är jag som vanligt igen. Så man kan säga att man har två sidor, det går inte att vara bägge sidorna samtidigt.”

Vidare uttrycktes relationsförändringarna med följande;

”man kan se tydliga drag av den svenska avundsjuka.”

”Tja..ja, inte med dem som är vänner, de är ju vänner, de behöver man inte oroa sig för, men man visste att det skulle bli, om du menar prat och såhär liksom, jo, det finns alltid avundsjuka.”

Vi har även sett att relationer inte förändrats och att man inte heller förväntade sig det. Detta kan varken ha motiverat eller hämmat viljan att utvecklas.

Utbildning

Vi frågade respondenterna hur en bra utbildning ska arrangeras. Ur intervjun framgick att samtliga ansåg att det var lämpligare att arrangera utbildningen *utanför* arbetsplatsen än *på* arbetsplatsen. Motiveringarna till detta var att det var skönt att komma utanför arbetsplatsen, bland annat för att det är svårt att få ro om undervisningen hålls på arbetsplatsen. Det talades även om att inläringen försiggick effektivare om man fick komma iväg på utbildning.

Ytterligare tillfrågades respondenterna hur de ansåg att en bra utbildning skulle vara utformad. Då visade det sig att korta föreläsningar, en kombination av praktisk och teoretisk undervisning och intensivkurser var att föredra.

Prioriterade faktorer i arbetet

Vi har valt att redovisa ett antal olika intervjufrågor som samtliga rör faktorer som anses *önskvärda* i arbetet. Dessa faktorer framgick i sammanställda svar från frågor som rörde vad respondenterna ansåg bäst i arbetet, önskvärt i ett/ditt arbete samt vad som leder till ökad tillfredsställelse i arbetet.

Vad gällde vad respondenterna ansåg som det bästa med sitt arbete nämndes faktorer som omväxlande arbetsuppgifter, stor frihet i arbetet och trevliga arbetskamrater. Då vi frågade vad som skulle anses önskvärt vid eventuellt arbetsbyte exemplifierade vi genom att fråga vad de skulle prioritera för faktorer i arbetet om de skulle söka nytt arbete idag. Då eftersträvade respondenterna högre lön, fasta arbetstider, mer avancerade arbetsuppgifter och större intresse för produkten som tillverkas.

På frågan om vad som skulle kunna öka respondenternas tillfredsställelse i arbetet uppkom faktorer som högre lön, mindre stress, fasta arbetstider och stabilitet i organisationen.

Negativa faktorer i arbetet

Likt ovan har vi även sammanställt vad som anses *negativt* i arbetet, vilket således är faktorer som inte är önskvärda. De faktorer som redovisas nedan är de som respondenterna nämnt spontant när de svarat på frågan om vad som anses som otillfredsställande i arbetet. Dessa var stress, dålig kommunikation, att inte direkt veta vad man ska göra, otrygghet på företaget och mycket övertidsarbete.

4.1.2 Enkäten

Avsikten med den kvantitativa delen av undersökningen var att kartlägga vilka faktorer som motiverar mest och minst till att vilja utvecklas i arbetet. Enkätens svarsalternativ, vilka utformades som påståenden, baseras på motivationsfaktorer med ursprung ur Herzbergs och Maslows motivationsteorier (se bilaga 3). För att få fram betydelsen av dessa faktorer lät vi respondenterna rangordna de tre faktorer som de ansåg motivera dem mest och minst. Det betyder att det sammanlagt finns 15 röster att lägga på dels vad som motiverar mest och vad som motiverar minst.

4.1.2.1 Mest motiverande

Frekvens

Inledningsvis när vi presenterar resultatet har vi valt att bortse från rangordningen och vi koncentrerar oss enbart på vilken frekvens en viss faktor har. Siffran beteckna antal ”träffar” av de totalt 15:

<u>Motivationsfaktor</u>	<u>f</u>
Högre lön:	4
Mer intressanta arbetsuppgifter:	3
Beröm och uppskattning av andra:	3
Inflytande i arbetsuppgifter:	2
Mer ansvar i arbetet:	1
Trygghet i arbetsuppgifter:	1
Uppnä personligt mål:	1

Av ovanstående uträkningar kan vi se att *högre lön, mer inflytande i arbetet och beröm och uppskattning av andra* var av störst betydelse för de anställda. Dessa tre faktorer visade en statistisk överlägsenhet över många faktorer.

Rangordning

Under ifyllandet av enkäten bad vi även respondenterna föra ett resonemang kring sina val. Vi förstod att det var relativt lätt för dem att välja ut de tre faktorer som motiverade mest till utveckling och även att avgöra vilken faktor som hade högst prioritet av dessa. Vi märkte dock att den inbördes rangordningen mellan tvåan och trean var av mindre betydelse och har därför bestämt oss för att endast föra en diskussion kring de faktorer som fått högsta prioriteringar då det endast är dessa som vi är relativt säkra på.

Vi kan konstatera att den absolut högst prioriterade faktorn till utveckling är högre lön, som har fått högsta prioritet av tre av fem respondenter. De övriga högprioriterade faktorerna, där en trea utdelats, är att uppnå ett personligt mål och att få mer intressanta uppgifter (se bilaga 4).

4.1.2.2 Minst motiverande

Frekvens

Liksom i fallet med vad som motiverade respondenterna mest har vi här valt att först se på faktorernas frekvens oberoende av rangordning. Siffran betecknar antal ”träffar” av de totalt 15.

<u>Motivationsfaktor</u>	<u>f</u>
Andra materiella belöningar:	4
Mer ledande roll:	4
Anställningstrygghet:	3
Uppnå önskvärd position:	2
Trygghet i arbetsuppgifterna:	1
Uppnå personligt mål:	1

Vi kan utifrån ovanstående konstatera att de mest frekvent förekomna faktorerna om det som motiverar minst till utveckling är: *andra materiella belöningar, mer ledande roll, anställningstrygghet*. Även här ligger dessa tre faktorerna en bit över de andra frekvensmässigt.

Rangordning

Även här har vi valt att bortse från de bokstäver som blivit andra och tredje prioritet. Då kan vi konstatera att det var fyra faktorer som valts som första prioritet. Dessa var *andra*

materiella belöningar, anställningstrygghet, ledande roll och uppnå ett personligt mål. Samtliga av dessa har fått A:n, varav andra materiella belöningar nämndes av två respondenter (se bilaga 4).

4.2 Intervju med Personalansvarig (PA)

Intervjun gjordes med en av de två personalansvariga på företaget. Personalchefen, vilken vi egentligen skulle ha intervjuat, blev hastigt upptagen i och med den situation som rådde på företaget vid tillfället. Liksom i intervjuerna med de anställda har vi i presentationen valt att kategorisera datan. Då PA under intervjun talar om produktionsanställda, benämner hon dem oftast som *kollektivanställda*.

PA:s uppfattning om personalutveckling på företaget

Företaget anordnar en hel del interna utbildningar, vilket innebär att man utbildar intern personal till att utbilda de andra på företaget inom särskilda områden. Man tillåter även de anställda att delta i externa utbildningar, vilka företaget finansierar i de fall det leder till att man utvecklas inom företaget. Man lägger dock inte så stor tyngd på just utbildning av personal på företaget utan istället med allmän personalutveckling i form av vidgade arbetsuppgifter och intern rekrytering. Då man ska tillsätta en tjänst på företaget ser man alltid över möjligheterna till intern rekrytering i första hand, det vill säga man värnar om den personal som redan finns i organisationen. Detta innebär även att den personal som finns på företaget har mycket företagsspecifika kunskaper vilka är väldigt värdefulla för organisationen som helhet.

”Om vi inte utvecklar vår personal så utvecklas vi inte heller som företag, för de är ju ändå våra viktigaste byggstenar”.

Betydelse av personalutveckling för enskilda anställda

PA tror att det är väldigt individuellt hur viktigt man tycker att det är att utvecklas i sitt arbete och därmed också hur man motiveras till utveckling. Hon kan se tre typer av människor när det kommer till utveckling; vissa vill göra karriär och drivs mycket inifrån, andra har potential men inte drivs till att utnyttja den och den tredje gruppen vill inte utvecklas och är nöjda med tillvaron som den är. De som har potential men inte själv drivs måste de jobba lite med, genom motivationsarbete och uppmuntran. Detta sker till exempel genom gruppcheferna, vilka jobbar nära de anställda i produktionen. Man uppmuntrar till att söka en viss tjänst eller gå en viss kurs.

Motivation av kollektivanställda

Företaget har en uppfattning om att många kollektivanställda drivs av högre lön. För att motivera de kollektivanställda i produktionen till att utvecklas har man därför ett särskilt lönesystem, KV-systemet (kvalitetsvärderingssystemet). Detta systemet bygger på att man får högre lön ju mer kvalitet man presterar. Det är uppbyggt som ett poängsystem där varje steg i rätt riktning ger vissa poäng, såsom tidigare erfarenhet, utbildningar man genomgått, visad initiativförmåga, självständighet och så vidare. Det

är dock inte bara själva utbildningen som räknas utan prestationen som ett resultat av utbildningen. Produktionen är dessutom uppbyggd på ett sådant sätt att man kan se precis var alla fel skett och det är därmed relativt enkelt att bedöma en viss individs prestation i fråga om antal och fel som uppstått;

”Ju mer kvalitet du kan prestera ju högre lön får du och ju mer utbildning du har desto mer kvalitet presterar du, oftast”.

KV-bedömning görs två gånger årligen på varje anställd. De som inte visat någon utveckling eller initiativ till att utveckla sitt arbete får heller inga poäng och erhåller därmed endast den generella löneförhöjningen som ges. Detta skulle man kunna tänka sig motiverar de flesta i organisationen; man får lön efter prestation. Det gör att alla har möjlighet att påverka sin lön. Dessutom förekommer årliga utvecklingssamtal med de produktionsanställda. Detta är bra tillfällen för företaget att kartlägga vilken inställning de olika individerna har till utveckling och vilka personer man behöver uppmuntra.

Hon tror att de kollektivanställda som går utbildningar gör detta för att avancera till en annan tjänst och inte för att utveckla sina nuvarande arbetsuppgifter;

”en kretskortsmontör, som jobbar nere i slutmonteringen, är inte intresserad av en utbildning för kretskortmontörer”.

Detta till skillnad från tjänstemännen som hon tror är mer angelägna att klara av sina arbetsuppgifter på ett så tillfredsställande sätt som möjligt.

Motivation av tjänstemän

Sättet att motivera tjänstemännen skiljer sig avsevärt från det system som används för de kollektivanställda. Man har på tjänstemannansidan inte något särskilt system för motivationsarbete eller lönesättning. Här är det chefen som, kan man säga, godtyckligt sätter den lön han/hon anser en person förtjänar;

”mer generellt, hmm, dig gillar jag (skratt) och dig gillar jag inte”

Det är ju uppenbart mycket svårare att bedöma den prestation en tjänsteman åstadkommer eftersom det inte går att mäta i samma utsträckning;

”när jag sitter och har ett psykosocialt samtal med en anställd, hur ska min chef värdera det? Då får man gå på andra skalor”

Företaget arbetar, som sagt, väldigt lite med att uppmuntra personalen till utbildning. Man uppmanar aldrig de anställda att delta i externa utbildningar utan detta är initiativ som helt och hållet måste komma ifrån individerna själva.

Man utvecklar istället personalen genom att till exempel se över önskan om variation i arbetsuppgifter och möjligheter att byta tjänst, och då inte bara genom att klättra uppåt, utan även att utvecklas genom positionsbyte i sidled i organisationen.

En stor brist hos företaget vad gäller tjänstemännen är att det inte förekommer några utvecklingssamtal på denna nivå. Detta skulle vara ett bra tillfälle att göra en individuell kartläggning av möjligheter, behov och hur man ska motivera till utveckling. Detta skulle enligt PA behöva inarbetas på chef- och ledningsnivå, vilka hon anser sakna dessa kunskaper och insikten i hur betydande det kunnat vara på deras företag. Hon

påpekar dock det faktum att företaget är ett ingenjörsföretag och menar att många tekniker tänker på ett annorlunda sätt än ”oss humanister”.

Hon tror att man på tjänstemannanivå hade velat ha mer ”credit” för det man gör. Många har slitit väldigt hårt men inte fått någonting för det. Företaget har generellt sett ganska låga löner.

PA tror att tjänstemännen på ett annat sätt än de produktionsanställda är motiverade till att få kunskaper inom områden som inte direkt innebär avancemang, utan istället kanske bara säkerhet i de befintliga arbetsuppgifterna, eller då man fått nya arbetsuppgifter. Man har stor frihet i sina arbetsuppgifter och är relativt fri att starta projekt, vilket hon anser vara perfekt underlag för utveckling. Hon anser att det är var och ens ansvar att ta initiativ till utveckling. De som anses ha potential till att avancera uppmuntras och de som inte vill tvingas inte.

Behov av utveckling

PA tror att det finns ganska stort behov av utveckling av en del på företaget. Vi nämner för henne att de flesta vi intervjuat faktiskt anser att de lever upp till de krav företaget ställer på dem. Hon säger då att hon bara tror att alla inte är medvetna om sitt behov. Som ett exempel menar hon att många på företaget saknar det riktiga affärstänkandet, till exempel hur man driver ett företag och hur man blir lönsam;

”Många som jobbar här har kanske inte det tänkandet, de har inte gått nå'n speciell utbildning, de kanske har gått folkskola och sen börjat jobba och sen avancerat sig upp.”

”Tänk dig själv, du har suttit i handmonteringen och blir tjänsteman helt plötsligt och ska jobba med kanske lagar och avtal och ska jobba med kunder, ska kunna väldigt mycket om processer, det är väldigt väldigt svårt att klara det om man inte går bredvid någon ganska länge eller får något externt.”

Hon understryker betydelsen av att i ett företag ha samma tänkande, attityder och värderingar. Detta är något som enligt henne måste starta på chefs- och ledningsnivå. Hon tror att man på företaget måste arbeta mer med individerna på företaget och inte bara tänka affärsmissigt. Det är viktigt med en *vi*-känsla i organisationen. Ett sätt på vilket man försöker skapa denna känsla är att då man kommer in i företaget måste ”provjobba” på alla avdelningar i produktionen innan den riktiga tjänsten påbörjas för att ha en förståelse för *hela* organisationen, och få en uppfattning om vad andra personer arbetar med.

Genom att ge tjänstemän mer ansvar så får de även möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter, mycket mer självständighet i det de gör och får ta egna initiativ, vilket kan leda till, förhoppningsvis, ökad självkänsla, vi skapar en bättre arbetsmiljö.

Den utbildning som sker är främst intern, en anledning är att man anser att den företagsspecifika kunskapen är mycket värd i en organisation som denna. Man arbetar även i den utsträckning det är möjligt med se- och lärsituationer. Vid positionsbyten försöker man i den utsträckning det är möjligt att förbereda de anställda för den nya situationen. Vid nödvändiga tillfällen finns det även möjlighet att gå förberedande kurser, men som regel försöker man lära upp dem praktiskt. Detta skulle man kunna

säga är ett sätt för företaget att hålla nere kostnaderna, men även att få en så ostatisk läromiljö som möjligt.

5 Analys och Diskussion

Vi har valt att väva in diskussionen i analysen då vi anser att det hjälper läsaren att bevara den röda tråden i de argument som diskuteras.

Vår undersökning har syftat till *att analysera de anställdas och den personalansvarigas uppfattning om vad som motiverar olika individer till utveckling på företaget Z samt diskutera vad eventuella skillnader och likheter bottnar i.*

Det är av stor betydelse för företag att utvecklas i takt med arbetsmarknadens och samhällets ständiga rörelse. För att organisationer ska kunna bemöta och bemästra denna rörlighet krävs ett tänkande som främjar utveckling. Vi tror att de anställda har en individuell vinning i att utvecklas eftersom kunskap är ett effektivt verktyg i samhällets alla situationer. Om individerna i organisationen utvecklas, vinner dessutom företaget större chans att nå en konkurrenskraftig ställning på marknaden. Därför har vi undersökt vilken inställning de anställda på företaget Z har till utveckling.

5.1 Generella uppfattningar

Vi kunde efter intervjuens utförande konstatera att respondenterna generellt såg på utveckling som något positivt och bra för individen och denna attityd trodde även PA att de skulle ha. Den här inställningen är, enligt vår mening, en god utgångspunkt för att företaget ska kunna utveckla sina anställda. Dock anser vi att denna samstämmiga åsikt är noterbar, då den individuella inställningen till *individuell utveckling* faktiskt varierade. Det faktum att någon uttryckte att utveckling är något bra och positivt kan tyckas vara motsägande då samma person senare sa att inget intresse finns för att utvecklas i sitt eget arbete.

Även den upplevda möjligheten till utveckling hos de anställda var varierande och grundar sig förmodligen i att man har olika inställning till att själv utvecklas. De som inte ansåg sig ha möjligheter att fortsätta utvecklas på företaget Z visade sig även vara samma personer som ställde sig allmänt negativa till sin egen utveckling. Det visade sig även vara samma personer som i mindre utsträckning tog initiativ till utveckling. PA menar att utveckling faktiskt ligger i individens eget intresse och är ett eget ansvar vilket vi även har upplevt i intervjuerna. Maccoby (1988) håller med om detta då han säger att det största ansvaret till utveckling ligger hos individen själv eftersom det är hon som i slutändan ska ha en vilja att utvecklas. Ett vidare resonemang kring detta kommer vi till senare i analysen.

PA, som intervjuades om sin uppfattning om de anställdas attityd till utveckling, trodde att inställningen till utveckling var mycket individuell, trots hennes uppfattning att samtliga såg utveckling som något positivt.

McGregors teori X och Y skulle kunna hjälpa till att förklara varför svårigheter uppkommer vid kompetensutveckling. Eftersom olika människor uppvisar varierande

grundinställning till arbete, undrar vi om teori X och Y är applicerbara även på att utvecklas i arbetet. Eftersom individer som omfattas av teori X ställer sig mindre positiva till arbete i allmänhet, tror vi även att de kommer att ställa sig mindre positiva till att utvecklas då arbete är av liten betydelse för dem. Motsatsförhållandet gäller för teori Y, det vill säga att de rimligen borde vara mer positiva till utveckling eftersom teorin menar att människan borde ha långsiktiga planer.

Denna varierande inställning till arbete är en betydande anledning till varför utbildningsklyftor skulle kunna uppstå, vilket kan medföra hierarkier på arbetsplatser. För att utjämna minska denna klyfta är utbildning och utveckling effektiva verktyg. Hur ska organisationer gå tillväga för att minska klyftorna om inte individerna i nedre är av hierarkin är villiga att utvecklas? En åtgärd är att starta motivationsarbete, då krävs kunskap om vad som motiverar.

Vi har tidigare i arbetet diskuterat sambandet mellan plats i hierarkin och inställning till utveckling som bland annat tagits upp av Moxnes och Lundmark. Vi har kunnat se tendenser till liknande fenomen i vår egen undersökning. Den person som var högst hierarkiskt ordnad visade sig vara mest positiv till utveckling medan den som var lägst ner i hierarkin var minst positiv till utveckling. Värt att notera här är dock att spridningen mellan positioneringen i hierarkin hos våra intervjupersoner inte var särskilt stor, därför väljer vi att endast tala om tendenser. Vi har valt att enbart kommentera dessa motpoler i hierarkin, då de övriga respondenterna inte visade särskilt tydliga samband mellan position och inställning till utveckling. Hur ska företaget gå tillväga med denna spridda inställning till individuell utveckling? Borde de bortse från de individer som faktiskt inte har en vilja att utvecklas eller borde de göra en satsning på att tillvarata och uppmuntra den potential som finns hos individerna i organisationen?

Vi anser att det skulle vara av intresse att se hur de som är mindre positiva till utveckling reflekterar över sin egen kompetens. Kan det vara så att de som inte är intresserade av utveckling resonerar så eftersom de upplever att deras kompetens är tillräcklig?

5.2 Kompetens

Vi kan konstatera att de anställdas kompetens är mycket företagsspecifik, då rekrytering, i den mån det är möjligt, sker inom företaget. Man uppfattar de kunskaper som finns inom organisationen som mycket värdefulla och man vill gynna den personal som finns. Även de anställda upplever att deras företagsspecifika kunskaper är mycket värdefulla och de tycker att de haft mycket ”gratis” vid byten av tjänster i och med sin klättring inom organisationen. Detta får olika konsekvenser för företaget. Till viss del är det naturligtvis bra för organisationen, eftersom det då finns kunskap om många plan i denna, men det kan även vara till nackdel för båda parter.

PA tar upp att det saknas kunskaper hos de anställda om hur man till exempel driver ett företag och hur ett företag blir mer lönsamt. Alltså saknar de anställda kunskaper som *inte* är företagsspecifika. De anställda själva anser att det är positivt att ha kunskaper som är av den karaktären, men detta kan bero på att de inte vet vad de behöver kunna som ligger utanför deras direkta arbetsområde. Detta är ett av de problem som Söderberg och Lundmark talar om, då de anställda saknar kunskap om företagets framtid (Söderström, 1981; Lundmark, 1998). Det skulle vara gynnsamt för företaget att

ha personal med andra erfarenheter för att tillföra organisationen nyskapande och nytänkande. Samtidigt blir de anställda låsta till just denna organisation. Skulle det gå dåligt för företaget, kommer det kanske även att gå dåligt för många anställda. Även individer som har potential kan känna sig hindrade att vidareutvecklas då företaget inte räcker till, medan deras kompetens kanske är alltför företagsinriktad för att kunna appliceras på en annan arbetsplats.

Vi har emellertid upplevt att företaget uppfattar de anställdas kompetens som sämre än de anställda själva gör. Eftersom vi har talat om att det ofta förväntas att de anställda själva ska ta initiativ till utveckling, utgår vi från att de i nuvarande situation förväntas reflektera kring sitt behov av utveckling. Detta är ytterligare några av de svårigheter som Lundmark och Söderström talar om. Dessutom försvårar det faktum att de har individuella utgångspunkter och utbildningshistoria planeringen av kompetensutvecklingen (Lundmark, 1998; Söderström, 1981). En medvetenhet kring detta skulle underlätta vid kartläggning av kompetensbehov hos företaget Z.

PA talar om att utvecklingssamtal försiggår två gånger per år på produktionsnivån men menar att detta även hade varit lämpligt för tjänstemännen och enligt Rödseth (2002) är det ett effektivt sätt att identifiera kompetensutvecklingsbehov. Det skulle kunna skapa en ömsesidig insikt om vilka behov och önskemål om utveckling som finns från både företagets och de anställdas sida, eftersom de anställdas olika utgångspunkter gör att de har varierande behov av utbildning. Det sistnämnda är ytterligare några av de svårigheter som Söderström talar om vid identifiering av utvecklingsbehov.

5.3 Förberedelse inför positionsbyten

PA menar att alla har samma möjlighet till förberedelser. Hon talar om att företaget främst arbetar med att lära upp de anställda genom att gå bredvid då detta är möjligt, s.k. se- och lärsituationer och att alla har samma möjlighet till detta. De anställda däremot har olika erfarenheter av möjligheter till förberedelser inför kommande tjänster och deras åsikter verkar vara spridda. En del anser att de fått goda förberedelser, ofta genom att ha gått bredvid och lärts upp, medan andra anser att det varit en avsaknad av detta.

Eftersom det verkar råda delade meningar om möjligheterna till förberedelser hos respondenterna ifrågasätter vi varför inte förberedelserna inför positionsbytena når fram till alla, eftersom det enligt PA pågår sådana. Kan det vara så att de som varit intresserade av någon form av förberedelse på egen hand sökt detta, och på så sätt sett till att de fått sina behov tillgodosedda? Det skulle även kunna vara så att begreppet *förberedd* har haft olika innebörd för olika människor. Företaget kan ju ha haft för avsikt att förbereda samtliga anställda inför en positionsförändring, utan att detta har upplevts som att man blivit *tillräckligt* förberedd. Begreppen förberedd och tillräcklig kan alltså ha olika innebörd för olika personer. Kanske skulle vi kunna använda Maccobys (1988) resonemang kring betydelsen av en jämvikt mellan arbetsutveckling och kompetens. Han talar främst om ansvarsområdets påverkan på motivationen, men vi undrar om inte detta resonemang skulle kunna användas för att förklara varför vissa människor ser utveckling som något oönskvärt. Om de anställda hade haft tillräcklig kompetens och blivit tillräckligt förberedda, kanske utveckling skulle kunna fungera

som motivationsfaktor, istället för att uppfattas som en börda. Detta kan bli följden av bristfällig kompetens och dåliga förberedelser.

Ytterligare undrar vi om det kan vara så att fler anställda skulle motiveras till att utvecklas om de hade kunnat känna *trygghet* genom tillräcklig förberedelse. Detta argument skulle kunna kopplas till Maslows behovsteori (Maslow, 1954). Vi anser att utveckling till viss del bekostas på trygghetsbehovet, eftersom man i stor utsträckning måste släppa en viss trygghet för att skapa nya värderingar och kunskaper. Dessa är en förutsättning för att ta sig an utveckling och likaså skulle en bortprioritering av utveckling kunna öka tryggheten hos en del individer. Även Herzberg (1959) talar om trygghet som ett av de grundläggande behoven. Om inte trygghet upplevs, kommer individen inte heller att få möjlighet att öka sin arbetstillfredsställelse genom utveckling, och kommer därmed inte att uppleva det motiverande. Till vilket pris utveckling ska ske är ett övervägande varje individ står inför och särskilt betydande blir detta när en allt mer föränderlig värld står för dörren.

Bristen på kompetens, som enligt PA finns i organisationen, skulle även kunna härstamma ifrån det faktum att de anställda upplever att de fått bristfälliga utbildningstillfällen vid positionsbytena. Vi undrar alltså om kompetensen hade uppfattats som otillräcklig, från företagets sida, om de anställda erbjudits bättre möjligheter till förberedelser inför tillträde till ny tjänst. Då hade de kanske haft bättre utgångslägen för den nya positionen och kompetensen hade kunnat uppfattas som högre.

5.4 Utbildningsutformning

Om vi nu utgår från att utveckling och utbildning är något positivt för en organisation och individerna inom den, anser vi att det är lämpligt att undersöka vad de anställda har för önskemål om hur utbildning ska vara organiserad. Om utbildningen är utformad efter de anställdas önskemål ökar kanske chanserna till att de vill anamma de möjligheter som finns till detta.

Då vi frågade *var* de anställda anser att en bra utbildning ska arrangeras ansåg samtliga att utbildning ska vara arrangerad utanför arbetsplatsen, dels för att det var önskvärt med miljöombyte, dels för att det ansågs öka koncentrationsförmågan. Likt dessa trodde PA att det var så de anställda skulle tycka, men ändå sker större delen av företagets utbildningar internt, både med intern personal som ledare och i intern miljö. Detta är något som företaget uppenbarligen borde tänka över. Kanske hade inställningen till de interna utbildningarna förändrats om man hade placerat dem utanför arbetsplatsen i den form som personalen önskar.

Enligt PA arbetar företaget dock väldigt lite med direkt utbildning. Söderström (1981) menar dock att återkommande utbildning är viktigt. Frågan är om den interna utbildning som faktiskt förekommer på företaget Z, och de utvecklingsmöjligheter som sker genom se- och lärsituationer, är tillräckliga för att uppnå den kompetens som är nödvändig i dagens företag. Kanske hade en större satsning på formell utbildning varit att föredra och den skulle i så fall vara utformad i enlighet med de anställdas uppfattning om detta. Vidare hade det varit lämpligt att överväga olika former av arbetsrotation som en väg mot utveckling. Då krävs dock att de anställda är motiverade till någon form av utveckling och att en efterfrågan för detta finns.

5.5 Motivationsfaktorer

Den varierande inställning till utbildning och utveckling som uppvisas i den empiriska undersökningen kan förklaras med hjälp av McGregors teori X och Y. Om det var möjligt att dra generella slutsatser skulle vi kunna se att teori Y är den teori som mest hjälper oss att identifiera de människor som ställer sig mer positiva till utveckling. Samtidigt skulle teori X kunna vägleda oss om vilka som kräver större satsning på motivationsinsatser. Vår undersökning visade att det fanns en variation av "X och Y" människor (McGregor, 1968).

Om det skulle ges möjligheter att generalisera med McGregors teorier, skulle svaren som framkommit ur de empiriska undersökningarna kunna hjälpa oss att identifiera vilka respondenter som omfattas av vilken teori. Då skulle företaget Z också lättare veta hur de ska gå tillväga med eventuella motivationsinsatserna. Eftersom vi har kunskap om att de anställda uppfattar att företaget gör en alltför liten ansträngning att uppmuntra till utveckling, ser vi att individerna verkar vara påverkningbara vilket öppnar möjligheterna till motivationsarbete och förenklar detta.

De faktorer som respondenterna visades bli mest motiverade av var *högre lön, mer inflytande i mina arbetsuppgifter* och *beröm och uppskattning av andra*. Av dessa var högre lön både mest frekvent och högst prioriterad. Vi kan alltså konstatera att uppfattningarna på denna punkt är mycket samstämmiga.

De faktorer som PA trodde motiverade de anställda mest var *högre lön, mer inflytande i mina arbetsuppgifter* och *avancemang till mer önskvärd position*. Samstämmigheten mellan de två uppfattningarna verkar vara stor, då det enda som skiljer de anställdas och PAs uppfattning åt är den faktorn som hamnade på tredje plats. Detta anser vi vara av mindre betydelse då vi ändå inte lagt någon större vikt vid respondenternas tredje prioritet.

En intressant aspekt är, som vi tidigare nämnt, att lönerna generellt är låga på detta företag. Vi undrar varför lönerna är låga då det verkar finnas en medvetenhet om att det är en högprioriterad motivationsfaktor. En anledning kan vara den turbulenta situation som råder på företaget just nu.

Ytterligare en anledning till den överensstämmande åsikten om att lön var av stor betydelse, kan vara det faktum att samtliga av respondenterna avancerat från produktionen till tjänstemannanivån. Enligt PA förekommer ett poängsystem för lönesättning på produktionssidan, baserat på erfarenhet och utbildning, vilket inte har någon motsvarighet på tjänstemannansidan. Detta kan medföra att många av de anställda fortfarande har samma tänkande; de tror sig ha samma möjlighet att direkt kunna påverka sin lön efter prestation som de tidigare haft. När de inte längre kan göra löneanspråk på samma sätt, blir lönen väldigt viktig. Problemet ligger troligtvis i att det på tjänstemannansidan inte finns något adekvat sätt att mäta prestation på. Enligt Schou (1991) är det dock viktigt, särskilt för producerande företag, att de anställda kan se en direkt koppling mellan prestation och lön. Detta tillämpas i och för sig på produktionssidan i företaget Z, men kanske skulle man även behöva införa något liknande för tjänstemännen då vi kan se en efterfrågan efter detta.

Respondenternas tydliga preferenser för högre lön kopplar vi till Herzbergs teori om hygien- och motivationsfaktorer. Herzberg (1959) menar att så fort en hygienfaktor inte

är tillfredsställd, i detta fall lönen, så blir den av stor betydelse. Fyra av de fem respondenterna nämnde lönen som en viktig faktor för motivation, varför vi antar att de fyra inte är helt nöjda med sina löner. Är det så att den respondent som inte valt högre lön som betydelsefull motivationsfaktor har högre lön än de andra? Därmed söker kanske denna respondent högre arbetstillfredsställelse genom till exempel avancemang och utvecklingsmöjligheter genom Herzbergs motivationsfaktorer.

Graden av ansvar är enligt Herzberg en annan faktor som motiverar. Respondenterna ansåg att de var nöjda med det ansvarsområde de hade och ett ökat ansvar i och med positionsbyte var i allmänhet inte något som lockade dem till utveckling. Detta skulle Maccoby (1988) förklara genom att de inte ansåg sig ha tillräcklig kompetens för att behärska större ansvarsområde. Istället för att ökat ansvar skulle bli något som motiverade blev det i motsats något som kunde uppfattas som en börda. Huruvida hans resonemang är korrekt i detta sammanhang har vi inte tillräckligt underlag för att uttala oss om.

Vidare undersökte vi om *erkännande* från andra var något som motiverade till utveckling, och om förändringar i *relationerna* till medarbetare hindrade motivationen. PA trodde att erkännande skulle vara minst motiverande i arbetet, vilket talar emot Herzbergs och Maslows teorier om att erkännande ska vara motiverande. Detta betyder inte att erkännande saknar betydelse för motivationen utan kan bero på att det finns andra faktorer som inte är tillfredsställda och därför får mindre betydelse.

Leion och Maccoby talade om att relationerna i arbetslivet var något som motiverade i arbetet och vi undrade om utveckling som innebar förändringar i relationer skulle kunna fungera motsatt, det vill säga hindra till utveckling. I allmänhet fick vi en uppfattning om att de anställda inte funderat särskilt mycket på vad som väntade dem i deras nya position. Istället skulle vi kunna resonera kring att deras utveckling har skett som en omedveten process vilket är något som Ellström tar upp. De hade dock upplevt viss avundsjuka från de gamla arbetskamraterna, men det var inget som hindrat dem i utvecklingsprocessen. Alltså kan vi anta att inga av dessa motivationsfaktorer har varit av särskilt stor betydelse för drivkraften eller hinder att utvecklas vilket Leion och Maccoby resonerade kring. Då talar vår empiriska undersökning även emot Herzbergs och Maslows teorier om motivation just på dessa punkter. Deras resonemang var inte direkt riktat till motivation att utvecklas utan var snarare en uppfattning om vad som motiverar i arbetet i allmänhet. Det skulle kunna vara en anledning till att deras resonemang inte är applicerbart på våra respondenter.

Dessutom motiverade *arbetets karaktär* de anställda till utveckling. En av respondenterna talade om att hon önskade intressantare produkter att arbeta med. Detta var något Axelsson betonade som en drivkraft i arbetet. Om en anställd ser möjligheterna att arbeta med mer intressanta produkter inom ett annat företag, är det rimligt att hon motiveras att avancera dit. En genomgående faktor som hade positiv effekt och som fick respondenterna att känna arbetstillfredsställelse var att ha *omväxlande* och *intressanta arbetsuppgifter*. Graden av *hur* omväxlande och intressanta de skulle vara var dock individuella, en del motiverades av att få mindre tillskott av arbetsuppgifter, medan andra ville ha större förändringar. Herzberg menar att arbetet i sig är en faktor som verkar motiverande på individen och därmed kan vi anta att samtliga av våra respondenter kände motivation härigenom, då de alla var relativt nöjda med arbetsuppgiftens karaktär. Dock var det någon som nämnde att fasta arbetstider

hade varit önskvärt i arbetet, då han numera upplevde alltför flexibla arbetstider med mycket övertidsarbete som något negativt. Denna faktor talar inte Herzberg om, och en anledning till detta kan vara att övertidsarbete inte var något utbrett problem då han konstruerade sin motivationsteori. Idag, då detta leder till stress och folksjukdomar, kan fasta arbetstider ha blivit av större vikt för de anställda och är något som kan hämma utveckling.

Stress och övertidsarbete var även något som ur intervjun framgick som något som skapade otillfredsställelse i arbetet. Detta kan vara faktorer som hämmar utveckling då högre positioner ofta innebär just detta.

Det som genom enkäten visade sig motivera respondenterna *minst* var *status* (genom materiella belöningar utöver lönen), en *mer ledande roll* och *anställningstrygghet*. Enligt Maslow är status- och maktbehov i hierarkins högre skikt och borde inte göra sig gällande förrän lägre behov är tillfredsställda. Eftersom bland annat lönen inte är tillfredsställande gör sig dessa behov mindre gällande nu. Respondenternas rangordning av status som mindre viktig motivationsfaktor kan även kopplas till Leions teori (1992) om att statusänkandet idag har blivit mindre viktigt. Dessutom talar han om att det tycks finnas en önskan att jämna ut gränsen mellan arbetare och tjänste män. Vi finner det intressant att ifrågasätta vem som har denna önskan. Är det de undersatta grupperna med lägre status som vill se en utjämning eller är det även tjänstemännen med högre status som delar denna önskan?

Trygghetsbehovet däremot är ett grundläggande behov enligt Herzberg och Maslow, och borde alltså vara ett av de behov som rankas som mest viktigt enligt dessa teorier. Utöver detta faktum var miljön på företaget Z turbulent och man kan tycka att det borde ha varit ytterligare något som skulle påverka respondenterna att ställa sig positivare till utveckling och prioritera denna faktor med högre rankning. Förvånande nog trodde även PA att anställningstrygghet skulle vara av liten betydelse. Hon trodde även att trygghet i att klara sina arbetsuppgifter och behov av beröm och uppskattning skulle vara något som inte var motiverande. Även här talar hennes teorier emot Maslows teori om trygghet som grundläggande motivationsfaktor.

Vi hade tyckt att det hade varit av intresse att gå djupare in på vad som ”omotiverar” individen i arbetslivet. Detta är kanske något som vi kommer att fördjupa i om en magisteruppsats blir aktuell i framtiden.

5.6 Sammanfattning och slutsats

5.6.1 En ny utvecklingsteori?

I allmänhet kan vi säga att attityden till utveckling var varierande. Attityden tycks ha ett samband med vilken grad av utveckling varje respondent har upplevt. Det framgick att de respondenter som utvecklats i högre grad uppvisade en mer positiv attityd till utveckling, det vill säga uppvisade en vilja att utvecklas. De upplevde även möjligheten till utveckling som större samt tog oftare initiativ till utveckling.

Vi tror att man skulle kunna illustrera en teori som ger en enklare bild av hur dessa begrepp hänger samman.

Vi har nedan valt att benämna sambanden med Fall 1, 2 och 3. Sambandet kan visas som följer:

Fall 1:

Vilja → möjlighet → initiativ

Vi tror att om en person har en vilja att utvecklas kommer hon mer sannolikt att se möjligheterna till detta, eftersom hon då har ett intresse i att tillgodose denna vilja. Därmed ökar chanserna till att ett initiativ till utveckling tas. Vad gäller detta fall krävs inte något motivationsarbete för att främja utveckling. Detta är idealfallet för en organisation där möjligheter till utveckling finns.

Fall 2:

Möjlighet → Vilja → Initiativ

Samtidigt skulle vi kunna skildra samma fenomen från en annan ände. I detta fall utgår vi ifrån att individen inte på samma sätt drivs av sin vilja, utan här har yttre faktorer större betydelse för motivationen.

Här styr istället en medvetenhet om möjligheterna viljan att utvecklas, vilket sedan kan leda till ett initiativtagande. Anledningen till detta är att vi tror att om möjligheterna till utveckling är synliga blir det mer konkret vad som står till buds, och personal kan lättare se vad det kommer att innebära att utvecklas. Med vetskap om detta ökar kanske även chanserna till att ett initiativtagande görs.

Fall 3:

Annans initiativ → Möjligheter → Vilja

Ytterligare ett sätt att tänka kring detta är vad som i vissa fall har skett på företaget Z.

Med ”annans initiativ” menar vi att erbjudandet om utveckling är direkt riktat till en viss person, till exempel att någon blir direkt tillfrågad om en viss tjänst. Även här menar vi att den tillfrågade individen inte själv drivits av sin vilja att utvecklas eller har sett möjligheterna till detta förrän de verkligen presenterats direkt för henne. Vetskapen om möjligheterna kan sedan leda till att viljan påverkas positivt.

Förtydligande av modell

För att vår modell ska kunna illustrera hur den har svarat på vårt syfte om vad som motiverar till utveckling, vill vi förklara vad som inkluderats i varje begrepp.

I begreppet *vilja* ligger de *motivationsfaktorer* som har givit upphov till viljan. Vilken betydelse motivationsfaktorerna har haft för denna har vi undersökt i den empiriska studien samt genom sökande av litteratur. Utifrån vad som framgått från dessa båda studier, har vi lyckats se ett samband med andra faktorer som har påverkat viljan, det vill säga möjligheter och initiativ.

Vilka *möjligheter* som står till buds, har vi undersökt om genom en intervju med personalansvarig, där hon dessutom har berättat hur företaget arbetar för att främja utveckling. Kunskap om dessa möjligheter kan enligt vår mening fungera motiverande, vilket påverkar viljan.

Det sista begreppet, *initiativ* till utveckling, har vi frågat både personalansvarig och de anställda om. Vi har, som nämnts tidigare, funnit att de anställda i större utsträckning tar sig an utveckling då annan tagit initiativ å deras vägnar. Alltså har även detta handlande påverkat inställningen och motivationen till utveckling.

Vi ser en möjlighet att använda denna för att peka på de möjligheter företaget har till att främja utveckling. Vi kan konstatera att företaget Z upplever både behovet och möjligheterna till utveckling som större än vad de anställda gör. Detta är något som vi anser att företaget borde uppmärksamma de anställda på. Med andra ord vore det passande att arbeta för att synliggöra de möjligheter till utveckling som finns, eller att arbeta för att ta lite fler initiativ åt de anställda, det vill säga att tillämpa åtgärder för fall 2 och 3. Detta skulle enligt vår teori påverka viljan och motivationen att utvecklas, och en typ av motivationsarbete skulle kunna sättas i verket, vilket skulle vara önskvärt för företagets framtid.

5.6.2 Andra perspektiv på utveckling

Som en ny vinkling på vad som diskuterats i det här arbetet skulle vi vilja presentera ett motsägande eller adderande perspektiv. Vi anser att en mycket intressant och relevant argumentering, är att vända på resonemanget om vad som motiverar till utveckling. Söderström (1981) diskuterar att utveckling kan vara ett sätt för individen att nå personlig tillfredsställelse och öka sina resurser. Detta är intressant utifrån det faktum att utveckling plötsligt då skulle kunna vara *motiverande* för vissa individer.

Det finns ytterligare en intressant aspekt på utveckling. Det faktum att det faktiskt finns arbeten som inte kräver särskilt höga kvalifikationer innebär att det inte alltid är eftersträvänsvärt att utveckla alla inom organisationen eftersom individer behövs på positioner lägre ner i hierarkin. Dessutom skulle utveckling av dessa personer kunna ge en motsatt effekt om det inte innebär avancemang av position. Utveckling höjer ofta kompetensen och om inte ansvarsområdet och arbetsuppgifterna vidgas i och med detta kommer den anställde att bli överkvalificerad och understimulerad vilket Maccoby (1988) menar minskar motivationen i arbetet.

Oavsett vilken syn som finns på utveckling, så talar den här analysen för att det finns en uppenbar komplexitet i att dra generella slutsatser. Det faktum att varje individ är unik gör att människan kan ägna en livstid åt att försöka revolutionera med en teori som är tillämpbar på jordens samtliga individer.

6 Referenser

- Axelsson, Björn. (1997). *Kompetens för konkurrenskraft*, (1:a utgåvan), Stockholm: SNS Förlag.
- Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*, (svensk utgåva 2002, övers. B Nilsson). Lund: Liber AB.
- Dalin, Åke (1993). *Den lärande organisationen*. (svensk utgåva 1997). Lund: Studentlitteratur.

- Denscombe, Martyn (1998). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (svensk utgåva 2000, övers. P. Larson). Lund: Studentlitteratur.
- Dewey J (1980). *Individ, skola och samhälle*, (3e utgåvan 1998, svensk övers R-M Hartman). Stockholm: Natur och Kultur.
- Ellström, Per-Erik (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Publica.
- Ellström, Per-Erik. (1996). *Arbete och lärande. Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Herzberg, F. Mausner, F. & Snyderman, B. (1959) *The motivation to work*. John Wiley & Sons, Inc.
- Leion, Anders (1992). *Den nyttiga kompetensen*. Ystad: AB Timbro
- Lundmark, Annika. & Söderström, Magnus. (1988). *Personalutbildning och ekonomi*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundmark, Annika (1998). *Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Maccoby, Michael (1988). *Arbeta – varför det? Förändringar i arbete och motivation*(svensk utgåva 1989, övers. S. Hansson). Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag.
- Maltén, Arne (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.
- Maslow, Abraham H. (1954). *Motivation and personality* (2:a utgåvan). New York: Harper & Row.
- May, Tim. (1997). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur
- McGregor (1968). *Chefen*, (svensk övers B. Dancy) Stockholm: J Beckmans Bokförlag AB.
- Moxnes Paul (1997). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Patel Runa, Tebelius Ulla (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Repstad, Pål (1999). *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap* (3:e upplagan, övers. B. Nilsson). Lund: Studentlitteratur.
- Schou, Pierre (1991). *Arbetsmotivation. En studie av ingenjörer*. Doktorsavhandling vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Söderström, Magnus (1981). *Personalutbildning och personalutveckling. Synsätt, problem, möjligheter* (3:e upplagan). Stockholm: LiberFörlag Publica.

Uppsatser

- Rödseth, J (2002). *Medarbetarsamtal*. D-uppsats, Lund: Pedagogiska Institutionen.

Uppslagsverk

Bonniers Compact Lexikon (1995). Bonnier Förlag AB.

Bilaga 1

Intervjuguide till de anställda

Bakgrund

- Beskriv ditt arbete
- Antal år i företaget och totalt antal arbetsår

Uppfattning om arbetets karaktär

- Vad är det bästa med ditt arbete?
- Vad är det sämsta med ditt arbete?

- Hur trodde du att ditt positionsbyte skulle påverka dig i din arbetsituation?

- Hur har ditt positionsbyte påverkat dina känslor inför ditt arbete?

- Hur ser ditt ansvarsområde ut nu i förhållande till tidigare?

- Vad hade du för förväntningar på din nuvarande position vad gällde möjligheten till att ta egna initiativ?

- Vilka möjligheter har du att påverka dina arbetsuppgifter?

- Finns det någon skillnad i dessa möjligheter ni förhållande till tidigare?

Allmänt om tankar relaterade till arbetet

- Hur skulle du beskriva vad det här företaget arbetar med?

- Vad tycker du är viktigt med ett arbete (om du skulle söka nytt jobb idag, vilka krav skulle du då ställa på det arbetet)?

- Vad är viktigt med *ditt* arbete för dig?

- Varför arbetar du just *här*?
- Vad skulle kunna få dig att öka din tillfredställelse i dina arbetsuppgifter (intressanta uppg, svårighetsgrad, trivsel)?
- Vad skulle kunna få dig att känna otillfredsställelse i dina arbetsuppgifter? (har du upplevt detta, när)?

Syn på utveckling

- Vad innebär utveckling för dig; upplever du utveckling i ditt arbete?
- Vilka känslor förknippar du med individuell utveckling i arbetslivet?
- Anser du att du utvecklas i ditt arbete?
- Kan du ge ett exempel på ett tillfälle när du kände att du utvecklades i en arbetssituation?
- Vem tog initiativet då du bytte position; du/din chef eller någon annan? (hur tänkte du då (eget initiativ), hur kändes det (chefens initiativ)
- Har du fått möjlighet att förbereda dig inför positionsförändringarna?
- Hur känner du inför att fortsätta att avancera på din nuvarande arbetsplats?
- Vad skulle kunna få dig att känna annorlunda?
- Vilka möjligheter till avancemang finns det för dig nu på din nuvarande position? Detta är ju samma fråga som ovan, ta bort??
- Hur tycker du att en bra utbildning ska arrangeras? Ge exempel på en utbildningsmiljö som du anser positiv. (Varför tycker du så?)
- Anser du att relationerna till dina arbetskamrater förändrats då du bytt position?
- Hur trodde du att relationerna skulle påverkas?

- Varför trodde du så?

Krav och kompetens

- Vet du vad företaget har för krav på dig?
- Känner du att du kan leva upp till dessa?

Bilaga 2

Intervjuguide till personalansvarig

Utveckling i allmänhet (med eller utan utbildning)

- Vill du försöka ge en definition på vad *utveckling av anställda* innebär?
- Hur ser du som personalare på utveckling i arbetslivet, vilken betydelse har det för företaget?
- Vilken betydelse tror du att utveckling har för de enskilda anställda?

- Vad tror du att de anställda har för syn på utveckling?
- Varför tror du så?

- Vad tror du motiverar de anställda till att vilja utvecklas? Vi frågade ett antal av dem och vad tror du de svarade? (välj bland samma alternativ som de anställda)
- Vi frågade även vad som inte hade så stor påverkan på motivationen och vad tror du att de svarade då?
- Tror du att de enskilda individernas motivation har stor inverkan på deras vilja att utvecklas; tror du att det är styrt inifrån?

- Har det här företaget några särskilda utvecklingsplaner?
- **Om ja**, Hur är dessa utformade, på vilka antaganden och grunder är dessa uppbyggda?
- Hur skapades underläggen för dessa kriterier?
- **Om nej**, Varför inte? Anser du att det är önskvärt med utvecklingsplaner? Varför tycker du så?

Utbildning och kompetens

- Hur anser du att möjligheterna till utbildning här på arbetsplatsen är?

- Vad anser du att det finns för behov av utbildning på arbetsplatsen?
- Varför, hur yttrar sig det behovet?

- (Hur ser de anställdas kompetens ut i förhållande till arbetsuppgifternas krav tycker du?) (Om vi ej fått svar på detta i ovanstående fråga)
- Hur tror du att de anställda uppfattar sin egen kompetens i förhållande till de krav arbetet ställer på dem?
- Varför tror du så?
- Hur går du tillväga för att se om det finns ett behov av utbildning på arbetsplatsen?
- Hur tycker du att man ska gå tillväga för att främja utbildning på arbetsplatsen?
- Har företaget några ”morötter” eller belöningar för de anställda som utvecklas eller utbildas?
- **Om ja**, på vilka grunder formades detta ”uppmuntringsförsök”?
- **Om nej**, vad anser du om ett sådant här system?
- Varför tycker du så?
- Finns det olika sätt att uppmuntra olika människor i organisationen?
- Hur ser utbildnings- och utvecklingsmöjligheterna ut på olika skikt i organisationen?
- Då ni rekryterar personal till tjänstemannapositioner, ser ni då vanligtvis över möjligheterna till intern rekrytering?
- Vilken utbildningsteknik anser ni på företaget vara den lämpligaste; ser och lär-situationer/formell utbildning, intern/extern etc.
- Är detta något ni tar hänsyn till då utbildning ska ske?

Bilaga 3

Kvantitativ enkät

Motivationsfaktorer

Vad motiverar dig till att vilja utvecklas i ditt arbete?

Rangordna de påståenden 1-3 som du anser passar in mest på vad som motiverar dig till utveckling i ditt arbete i vänster kolumn. 1 = mest viktig

Rangordna de påståenden A-C som du anser passar in minst på vad som motiverar dig till utveckling i ditt arbete i höger kolumn. A = minst viktig

Jag motiveras till utveckling i mitt arbete eftersom jag tror att det ger mig möjlighet till...

högre lön

andra materiella belöningar i form av tex
tjänstebil och mobiltelefon

mer intressanta uppgifter

mer inflytande i mina arbetsuppgifter

mer ansvar i mitt arbete

anställningstrygghet i situationer då
arbetsmarknaden är sämre

trygghet i att klara av mina nuvarande arbets-
uppgifter bättre och känna mig säkrare i dessa

att avancera i mitt arbete och uppnå för
mig mer önskvärd position

att jag kan få mer beröm och uppskattning
av andra

en mer ledande roll

att nå ett personligt mål som
jag har strävat efter

Bilaga 4

Rådata, sammanställning av enkät

Inom parentes återfinns de ursprungliga teoretiska motivationsfaktorer som kamouflerats i enkätens påståenden.

Mest motiverande	Frekvens	Poäng
Högre lön (lön):	4	3 3 3 1
Andra materiella belöningar (status)		
Mer intressanta arbetsuppgifter (arbetets karaktär)	3	3 2 1
Mer inflytande i arbetsuppgifter (handlingsutrymme)	2	2 1
Mer ansvar i arbetet (handlingsutrymme)	1	2
Anställningstrygghet (trygghet)		
Trygghet i arbetsuppgifter (trygghet)	1	1
Uppnå önskvärd position (status)		
Beröm och uppskattning av andra (erkännande)	3	2 2 1
Mer ledande roll (makt)		
Uppnå ett personligt mål (självförverkligande)	1	3

Minst motiverande	Frekvens	Poäng
Högre lön (lön)		
Andra materiella belöningar (status)	4	3 3 2 2 10
Mer intressanta arbetsuppgifter (arbetets karaktär)		
Mer inflytande i arbetsuppgifter (handlingsutrymme)		
Mer ansvar i arbetet (handlingsutrymme)		
Anställningstrygghet (trygghet)	3	3 1 1 5
Trygghet i arbetsuppgifterna (trygghet)	1	2 2
Uppnå önskvärd position (status)	2	1 1 4
Beröm och uppskattning från andra (erkännande)		
Mer ledande roll (makt)	4	3 2 2 1 10
Uppnå ett mål jag strävat efter (självförverkligande)	1	3 3