



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Motivera medarbetare

Motivation i kunskapsintensiva företag

Senada Alagic
Madelene Bengtsson
Charlotte Bodenäs
Edin Salic

Lunds universitet, Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats
VT 2011

Förord

Vi vill tacka Jim Forsberg på Grant Thornton och Ingrid Aspegren på E.on som gjorde det möjligt för oss att genomföra intervjuer på respektive företag. Med detta vill vi även tacka de respondenter som ställde upp. Ert engagemang inspirerade oss. Utan er hade det inte varit möjligt att genomföra vår studie.

Avslutningsvis vill vi rikta ett tack till Christine Blomqvist och Ola Mattisson för deras konstruktiva kritik som har väglett oss under vår arbetsgång.

Lund, maj 2011

Senada Alagic

Madelene Bengtsson

Charlotte Bodenäs

Edin Salic

Sammanfattning

Titel:	Motivera medarbetare
Seminariedatum:	2011-05-31
Ämne/kurs:	FEKK01, Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng
Författare:	Senada Alagic Madelene Bengtsson Charlotte Bodenäs Edin Salic
Handledare:	Christine Blomqvist och Ola Mattisson
Nyckelord:	Arbetsmotivation, kunskapsintensiva företag, motivationsfaktorer, mål

Bakgrund: Betydelsen av medarbetare i kunskapsintensiva företag har på senare tid blivit allt viktigare eftersom företagets värde ligger i medarbetares kunskap. Detta har lett till att det finns ett intresse för att motivera medarbetare i kunskapsintensiva företag.

Syfte: Syftet med vår uppsats är att undersöka vad som motiverar anställda i arbetet i kunskapsintensiva företag.

Metod: I arbetet har vi använt oss av den deduktiva processen. Vi har genomfört kvalitativa intervjuer på två fallföretag, E.on och Grant Thornton. Intervjuerna som utfördes var semistrukturerade.

Teoretiska perspektiv: Vår teoretiska referensram bygger på de fyra motivationsteorierna: behovsteorier, kognitiva teorier, sociala teorier och arbetskaraktäristiska teorier. Vi har även använt teorier som behandlar inre och yttre motivation.

Resultat: Motivation tycks vara individbaserat men vi har dock kunnat dra några generella slutsatser. De slutsatser vi kan dra är att personal i kunskapsintensiva företag känner bristande motivation vid monotona arbetsuppgifter och känner sig speciellt motiverade i situationer där de styrs av inre motivationsfaktorer. Självbestämmande och tydlig definierad roll behövs i samverkan med varandra för att individer ska känna sig motiverade.

Abstract

Titel: Motivate employees
Seminar date: 2011-05-31
Course: FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business
Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points
Authors: Senada Alagic
Madelene Bengtsson
Charlotte Bodenäs
Edin Salic
Advisors: Christine Blomqvist och Ola Mattisson
Key words: Work motivation, knowledge-intensive companies, motivators,
target setting

Background: The importance of employees in knowledge-intensive companies has recently increased since the companies value lies in the employees knowledge. This has developed an interest to motivate employees in knowledge-intensive business.

Purpose: The purpose of this paper is to examine what motivates employees in their work in knowledge-intensive business.

Methodology: In this study we have used the deductive process. We conducted interviews in two companies, E.on and Grant Thornton. The conducted interviews were semistructured.

Theoretical perspectives: Our theoretical framework is based on the four theories of motivation: the theory of needs, cognitive theory, social theory and the work characteristic theory. We have also used theories of intrinsic and extrinsic motivation.

Conclusions: Motivation seems to be individual but we have managed to draw some general conclusions. We found that employees in knowledge intensive companies felt lack of motivation in monotonous tasks and they felt especially motivated by intrinsic motivators. Empowerment and a defined function are needed in collaboration for individuals to feel motivated.

Uppsatsens disposition

1. Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden till vår uppsats, frågeställningen och vårt syfte.

2. Metod

I metodkapitlet vill vi skapa förståelse för vår uppsats och redovisa tillvägagångssättet i vårt arbete och för intervjuerna samt bearbetningen av detta material. Detta för att underlätta för läsaren att på egen hand kunna bedöma arbetets tillförlitlighet.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel redogör vi den referensram som vi har valt att använda oss av utifrån vårt syfte med arbetet. Här presenteras motivationsteorierna som är indelade i fyra kategorier: behovsteorier, kognitiva teorier, sociala teorier och arbetskaraktäristiska teorier. Därefter presenteras teorier utifrån inre och yttre motivation. Den teoretiska referensramen kommer att ligga till grund för vår analys.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras respondenterna från respektive företag. Empirin från företagen är uppdelad företagsvis.

5. Analys

Analysen är indelad i olika områden som berör motivation. Dessa områden analyseras utifrån vår teoretiska referensram samt empiri som har kommit fram genom intervjuer med respondenterna från våra fallföretag, Grant Thornton och E.on.

6. Slutsats

I detta kapitel presenteras slutsatsen av vår studie. Här kommer de viktigaste punkterna enligt oss att presenteras.

Innehållsförteckning

1. Inledning	2
1.1 Motivation i kunskapsintensiva företag	2
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Problemformulering	4
1.4 Syfte	4
1.5 Målgrupp	4
2. Metod	5
2.1 Forskningsansats	5
2.2 Val av företag	6
2.3 Datainsamling.....	6
2.4 Intervjumetod	7
2.5 Genomförandet av intervjuerna.....	7
2.6 Validitet.....	8
2.7 Reliabilitet	8
3. Teoretisk Referensram	9
3.1 Behovsteori.....	9
3.1.1 McClellands behovsteori.....	9
3.2 Kognitiv teori	11
3.2.1 Förväntningsteori om motivation	11
3.2.2 Mål som motivationsfaktor och styrmedel.....	12
3.3 Sociala teorier.....	13
3.3.1 Rättviseteori om motivation	13
3.3.2 Tid och arbetsmotivation.....	14
3.4 Arbetskaraktäristiska teorier	15
3.4.1 Herzbergs tvåfaktorsteori	15
3.5 Inre & yttre motivationsfaktorer.....	17
3.5.1 Inre belöningar och intressanta arbetsuppgifter som motivationsfaktor	17
3.5.2 Uppmuntran och inre motivation	18
3.5.3 Yttre belöningar som motivationsfaktor	18
3.5.4 Belöningar i rutinmässigt arbete	19

4. Empiri	21
4.1 Grant Thornton.....	21
4.2 E.ON.....	24
5. Analys	27
5.1 Arbetsuppgifter.....	27
5.1.1 Monotona arbetsuppgifter	27
5.1.2 Frihet under ansvar.....	28
5.2 Medarbetarnas mål	29
5.3 Uppsättning av mål.....	29
5.4 Behov i arbetet	31
5.5 Trivsselfaktorer.....	31
5.6 Tid och arbetsmotivation.....	32
5.7 Monetära belöningar	33
5.8 Debitering av tid.....	34
6. Slutsats	35
6.1 Förslag till vidare forskning	37
7. Källförteckning	38
Bilagor	42

1. Inledning

Detta kapitel förbereder läsaren genom att ge en introduktion till uppsatsens innehåll. Vi kommer att presentera bakgrunden till vår uppsats, vilket i sin tur leder till problemformulering och syftet med uppsatsen.

1.1 Motivation i kunskapsintensiva företag

Övergången till ett kunskapsbaserat samhälle, där produktion i allt högre utsträckning förläggs utomlands, innebär en förändring av företagets uppbyggnad och arbetsuppgifternas beskaffenhet.¹ Detta medför en ökad efterfrågan på kunskapsintensiva företag med deras viktigaste tillgång, medarbetarna, som innehar en särskild kompetens och kreativitet. Ditillo (2004) beskriver olika definitioner av kunskapsintensiva företag. Definitionerna handlar om både mätbara definitioner i form av hur utbildade medarbetare är i företaget men även generella definitioner som att företaget huvudsakligen sysslar med arbete som kräver kunskap och att denna kunskap är företagets komparativa fördel. I huvudsak handlar definitionerna av kunskapsintensiva företag framförallt om medarbetarna.² Enligt Sveningsson och Alvesson (2003) sker arbetet i ett kunskapsintensivt företag främst intellektuellt. Med det menas att företaget använder sig av mentala förmågor istället för fysisk styrka och att det är kärnkompetensen hos dem sysselsatta i företaget som driver utvecklingen.³ Samma resonemang för Drucker (1998) som beskriver att det är kunskapsintensiva medarbetare som äger den kunskap som de själva innehar och att det är inte företaget som äger den.⁴ Medarbetarnas unika kompetens har blivit en allt viktigare resurs för ett företag och denna kompetens kan vara svår att återskapa om någon skulle sluta. Detta leder till att det blir allt viktigare för ett företag att utveckla och stimulera sina medarbetare. Här spelar motivationen en viktig roll. Enligt oss vill medarbetare i kunskapsintensiva företag med en akademisk utbildning få användning av sin kunskap. Med rätt motivation kan företaget använda sig av medarbetarnas kunskap på bästa sätt och bli konkurrenskraftiga. Därför blir motivation av medarbetare inom kunskapsintensiva företag intressant.

¹ Europeiska unionens officiella tidning (2006)

² Ditillo (2004)

³ Alvesson & Sveningsson (2003)

⁴ Horwitz (2003)

1.2 Problemdiskussion

Att utforska attityder och faktorer som motiverar personal i arbetet är viktigt för att skapa en miljö som främjar medarbetarnas motivation. Kovach (1980) menar att om ett företag vet vad som driver de anställda att arbeta, kan de använda den information som ett verktyg för att stimulera de anställda att prestera. Enligt undersökningar om motivation bestäms den anställdes prestation av tre saker; förmåga, arbetsmiljön och motivation. Om en arbetstagare saknar förmåga kan detta kompletteras med lämplig utbildning. Om det finns ett miljöproblem som hindrar den anställda från att prestera blir lösningen att ändra miljön för att främja högre prestationsförmåga. Men om motivation är problemet blir lösningen mer komplex och utmanande. För att komma till problemets kärna är den bästa källan information från de anställda. Deras svar kan leda till att arbetsgivaren ökar lönerna, förändrar arbetsmiljön eller uppmärksammar utfört arbete.⁵ Dessa faktorer kan enligt oss bidra till att medarbetaren känner motivation i arbetet.

Enligt Alvesson (2000) kan det vara svårt för ledningen att motivera medarbetare i kunskapsintensiva företag till att vara lojala mot företaget och inte välja att avsluta sin anställning. Det krävs mindre för en illojal medarbetare att byta arbete jämfört med en lojal medarbetare.⁶ Omsättningen av personal i kunskapsintensiva företag tenderar att vara högre än i icke-kunskapsintensiva företag,⁷ vilket tyder på att arbetsmarknaden är rörlig inom branschen. Enligt Horwitz (2003) innehar medarbetare i kunskapsintensiva företag särskild kompetens som är starkt efterfrågad.⁸ Detta betyder att en flyktig medarbetare med hög kompetens inte kan ses som en oviktig förlust för företaget. Om en kunnig medarbetare försvinner från företaget, försvinner också en del av företagens tillgång. Företagens ställningsmakt gentemot medarbetaren kan minska om företaget blir beroende av medarbetaren i större mån än vad den enskilda medarbetaren blir gentemot det specifika företaget. Utifrån detta blir det intressant för företaget att anstränga sig och använda resurser för att motivera denna kvalificerade arbetskraft till att trivas och känna lojalitet gentemot företaget..

⁵ Wiley (1997)

⁶ Alvesson (2000)

⁷ Horwitz (2003)

⁸ Horwitz (2003)

Ytterligare en faktor som lyfter den kunskapsintensiva medarbetarens betydelse i företaget är att företagets överlevnad är beroende av dess förmåga att dra nytta av den kunskap som de anställda innehar.⁹ Därför har kunniga medarbetare en stor betydelse för företagets framgång. Men det kan finnas barriärer till att dela den kunskap som medarbetaren har. Om individen upplever att kunskapen den innehar är en makt som den förlorar om den delar med sig av den,¹⁰ kan detta bidra till att viktig kunskap går förlorad. Med andra ord blir det en utmaning för ledningen att motivera medarbetarna att dela med sig av den kunskap som de innehar. Detta medför att företaget inte bara är intresserade av att motivera medarbetare att stanna kvar i företaget och dela med sig av sin kunskap, utan även att motivera de kunniga medarbetarna i arbetet och därmed göra bra ifrån sig.

1.3 Problemformulering

Vad motiveras medarbetare i kunskapsintensiva företag av? Vilka inre och yttre motivationsfaktorer kan användas för att få medarbetarna i kunskapsintensiva företag att känna arbetsmotivation?

1.4 Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka vad som motiverar medarbetare i arbetet i kunskapsintensiva företag.

1.5 Målgrupp

Vår uppsats vänder sig främst till ledning och personalchefer i kunskapsintensiva företag som vill få större insikt i hur medarbetare motiveras av inre och yttre motivationsfaktorer. Detta för att skapa större motivation hos medarbetarna samt öka deras prestationsförmåga. Denna studie kan även vara av intresse för studenter och andra intressenter som är intresserade av vad som motiverar en anställd på ett kunskapsintensivt företag i arbetet.

⁹ Hope & Hope (1997) i Baron & Hannan (2002)

¹⁰ Zhuge (2008)

2. Metod

I metodkapitlet redogör vi för hur den teoretiska referensramen tagits fram. Här presenteras även tillvägagångssättet i vårt arbete och för intervjuerna samt bearbetningen av detta material. Detta för att underlätta för läsaren att kritiskt kunna granska våra tillvägagångssätt och skapa en förståelse för de val som vi har gjort.

2.1 Forskningsansats

Det finns två olika processer att använda sig av för att se på förhållandet mellan teori och praktik nämligen deduktiv och induktiv. Vi har valt att i vårt arbete använda oss av den deduktiva processen eftersom detta tillvägagångssätt medför att den befintliga teorin ligger till grund för datainsamlingen som slutligen leder till ett resultat.¹¹ När vi valde ämnet ställdes vi inför en rad olika frågor hur vi skulle gå tillväga, vilka företag vi skulle kontakta samt hur många personer vi skulle intervjua. Vi kom fram till att kunskapsintensiva företag lockade och intresserade oss på grund av att deras viktigaste resurs utgörs främst av de anställda. Därför valde vi att genomföra studien ur ett medarbetarperspektiv. Efter att vi hade kommit fram till vad vi ville skriva om började vi kontakta en rad olika kunskapsintensiva företag. Samtidigt som vi kontaktade olika företag började vi även att söka efter och studera olika teorier som behandlar det ämne som vi valde att fördjupa oss i, motivation. Eftersom det finns oändligt mycket information att hämta, valde vi att avgränsa oss och fokusera på de teorier som vi ansåg var relevanta. Dessa innefattar motivationsteorier vilka är indelade i fyra kategorier: behovsteorier, kognitiva teorier, sociala teorier och arbetskaraktäristiska teorier. Vi valde även att behandla teorier från olika författare som tar upp inre och yttre motivation.

Eftersom vi valde att arbeta öppet med vår studie lämpar sig kvalitativ studie bäst och för att göra den mer dynamisk valde vi att studera två företag. I analysen analyserade vi materialet från våra fallföretag med hjälp av den teori vi samlat in. Vi har försökt att hitta generella slutsatser för kunskapsintensiva företag men också jämfört fallföretagen med varandra för att få fram specifika skillnader och likheter mellan dessa.

¹¹ Bryman & Bell (2005)

2.2 Val av företag

Val utav av företag grundar sig på kriterierna i bakgrunden och problemdiskussionen. Eftersom vi valde att använda oss av två fallföretag genomförde vi våra intervjuer på två kunskapsintensiva företag, Grant Thornton och E.on. Den gemensamma nämnaren för dessa företag är att samtliga medarbetare som vi har genomfört intervjuer med innehar en befattning som kräver en hög kompetens och vars tjänst innefattar arbetsuppgifter som kräver en problemlösande förmåga och kreativitet som inte är av ett standardiserat slag.

Grant Thornton är ett revisions- och konsultföretag som har specialiserat sig inom tjänster som revision, skatt, ekonomiservice och rådgivning m.m.¹² De hjälper företag och entreprenörer att utvecklas, växa och skapar behovsanpassade lösningar till sina kunder.¹³ Detta företag är intressant för oss eftersom företagets viktigaste tillgång är medarbetarna med deras kunskap och kompetens. Vi har genomfört intervjuer med tre personer, två revisorsassistenter varav en man och en kvinna samt en manlig partner.

E.on är ett energibolag som bl.a. levererar el från vattenverk, biogas och fjärrvärme.¹⁴ E.on är ett kunskapsintensivt företag eftersom företaget levererar en avancerad produkt och för att leverera en sådan produkt effektivt krävs det att företaget har kunniga medarbetare med en specialiserad kompetens. Vi har genomfört intervjuer med fyra personer, två kvinnor och två män, som arbetar inom utveckling, ekonomi samt HR.

2.3 Datainsamling

Vid utformandet av den teoretiska referensramen har sekundärdata samlats in. Sekundärdata är befintligt material som samlats in av andra forskare.¹⁵ I hela teoriavsnittet har vi använt oss av sekundärdata från olika forskare från olika tidpunkter. Sekundärdata till vår uppsats har samlats in från LibHub, tidsskriftsdatabaser, litteratur och internet. Insamlingen har skett genom sökning i Google scholar samt i databaser som Ekonomihögskolan vid Lunds universitet tillhandahåller. I vår uppsats valde vi även att använda oss av primärdata. Primärdata är material som vi själva har samlat in eftersom den inte funnits tillgänglig sedan

¹² Grant Thorntons hemsida (2011-05-12)

¹³ Ibid.

¹⁴ E.ons hemsida (2011-04-18)

¹⁵ Bryman & Bell (2005)

tidigare.¹⁶ Vår empiri i uppsatsen har hämtats utifrån våra intervjuer med medarbetare på E.on och Grant Thornton. Vi har intervjuat fyra respektive tre personer med varierande befattningar.

2.4 Intervjumetod

Ett sätt att ta reda på hur människor ute i kunskapsintensiva företag motiveras är att intervjua dem. Genom intervjuer har vi möjlighet att upprätta ett förtroende med de vi intervjuar och på detta sätt få utförliga sanningsenliga svar.¹⁷ Eftersom vi ville ha möjlighet att ställa följdfrågor av olika slag uteslöt vi enkäter. Genom våra intervjuer ville vi komma åt känslor och upplevelser från de anställda. Dessa faktorer kan inte mätas och därför valde vi att genomföra en kvalitativ studie.

Intervjuerna som vi genomförde var semistrukturerade. Denna form av intervju ger möjlighet till stor flexibilitet och följdfrågor på respondentens svar.¹⁸ Vi ställde samma frågor till alla deltagande respondenter och tiden som avsattes för varje person uppskattades till ungefär 45 minuter till en timme. I halvstrukturerade intervjuer används ofta öppna frågor vilket innebär att respondenter får svara helt fritt vilket låg till grund för vårt val att använda oss av öppna frågor under våra intervjuer.¹⁹ En nackdel med detta är att denna typ av frågor är väldigt tidskrävande.²⁰ Vi anser dock att detta är det mest lämpade sättet att få fram eventuell variation i svaren. Hade vi istället använt oss av slutna frågor kunde risken för hämmade svar uppstå, vilket vi ville undvika.

2.5 Genomförandet av intervjuerna

Inför genomförandet av våra intervjuer skapade vi en intervjuguide, denna använde vi som underlag till intervjuerna. Frågorna baserades på den teori vi samlat in i syfte att besvara vår frågeställning. Varje fråga har som syfte att täcka områden som på något sätt påverkar motivationen eller som vi ansåg var problematiska. Innan intervjuerna genomfördes, reviderade vi vår intervjuguide där frågor som liknade varandra togs bort. Intervjuerna genomfördes på intervjupersonernas arbetsplats. Vid varje intervjutillfälle förklarades syftet med intervjun och vi informerade respondenterna om att de kommer att vara anonyma i vår uppsats eftersom vi inte ville att denna faktor skulle avgöra valet om medverkan i intervjun.

¹⁶ Bryman & Bell (2005)

¹⁷ Andersen & Schwencke (1998)

¹⁸ Bryman & Bell (2005)

¹⁹ Gillham (2008)

²⁰ Bryman & Bell (2005)

Vidare presenterade vi vår problemställning och informerade respondenterna om att de naturligtvis kommer att få ta del utav vår uppsats efter färdigställandet. Vid genomförandet av intervjun var, förutom respondenten, två personer från gruppen närvarande. En ställde frågorna och den andra gjorde omfattande anteckningar på de svar vi fick. Detta medförde att intervjun kunde genomföras utan distraherande moment och det fria samtalsflödet kunde flyta på samt risken om att missa något relevant som respondenten berättade minskades. Personen som ställde frågorna lyssnade aktivt vilket fungerade som ett selektivt filter för att bevara de innebörder som var väsentliga för undersökningens syfte. Vid behov ställdes även följdfrågor på de svaren respondenten gav. Här hade även den person som antecknade möjligheten att ställa följdfrågor om något behövde förtydligas. Det fanns även viss flexibilitet i ordningsföljden på frågorna vilket vi drog nytta av om en fråga redan blivit besvarad genom en tidigare ställd fråga. Under hela intervjuens gång fanns det möjlighet för respondenten att ställa frågor kring intervjun om något var oklart. Vi försäkrade oss även om att möjligheten fanns att kontakta respondenterna vid eventuella frågor kring de redan genomförda intervjuerna. Efter varje intervju sammanställdes materialet i ett dokument. Utifrån detta material lyfte vi fram det vi ansåg vara relevant för vår empiri.

2.6 Validitet

Med validitet menas om undersökningen mäter det den avser att mäta.²¹ För att säkerställa att vi genom intervjuerna fick svar på det vi avsåg få svar på, utarbetade vi varje fråga i enlighet med frågeställningen och syftet med uppsatsen. Samtliga intervjupersoner har besvarat på samma frågor.

2.7 Reliabilitet

Med reliabilitet menas hur tillförlitligt ett material är.²² Begreppet reliabilitet ställs ofta mot frågan om samma resultat kommer att ges om undersökningen skulle göras om vid andra tidpunkter och av andra forskare.²³ För att skapa tillförlitlighet i uppsatsen har vi genomfört intervjuer med respondenter som innehar den kunskap vi eftersträvar. Vid eniga svar från respondenterna har vi starkt empiriskt stöd för slutsatsen. I den utsträckning som vi har fått olika svar från respondenterna har vi funnit stöd från vår teoretiska referensram.

²¹ Bryman & Bell (2005)

²² Bryman & Bell (2005)

²³ Ibid.

3. Teoretisk Referensram

Nedan kommer olika motivationsteorier att presenteras och förklaras. Inom motivationspsykologin ligger intresset i att förklara vad det är som driver människan att handla och varför dessa handlingar går i en viss riktning.²⁴ Motivationsteorierna är indelade i fyra kategorier: behovsteorier, kognitiva teorier, sociala teorier och arbetskaraktäristiska teorier.²⁵ I denna del kommer även teorier från en rad olika författare som behandlar inre och yttre motivation att presenteras. Den teoretiska referensramen kommer sedan att ligga till grund för vår analys av empirin. Vi vill även förtydliga för läsaren att följande teorier som beskrivs och diskuteras inte konkurrerar med varandra, de snarare kompletterar varandra.

3.1 Behovsteori

Det centrala inom behovsteori är att finna individens grundläggande behov. När individens grundläggande behov funnits förklarar behovsteorin det beteendet som utlöses.²⁶ En välkänd förespråkare inom behovsteori är McClelland.

3.1.1 McClellands behovsteori

David McClelland utvecklade en motivationsteori som grundade sig på individens mest centrala behov inom arbetslivet. Dessa behov delas in i huvudtyperna prestationsbehov, kontaktbehov och maktbehov.²⁷ En person med ett behov av prestation kan förklaras genom att det finns ett starkt psykologiskt driv hos individen. Vid personligt ansvar för att lösa ett problem ser den prestationstarke individen själva utförandet av att uppnå målet, bli ett mål i sig. Prestationen av att ha uppnått målet på ett framgångsrikt sätt är belöningen för individen.²⁸ Människor med ett starkt prestationsbehov vill ha personligt ansvar i utförandet av en uppgift och eftersträvar återkoppling på sina prestationer. De tenderar även att sätta upp

²⁴ Kaufmann & Kaufmann (2010)

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid.

²⁸ Hays (1969)

höga mål för sig själva.²⁹ Enligt Johnson och Perlow (1992) kan människans engagemang i mål och hur den upplever målens svårighetsgrad vara komponenter i prestationsbehovet.³⁰

En person som har ett starkt kontaktbehov är mån om att ha en god relation till sina kollegor. Personen är beroende utav att befinna sig i en social omgivning som förmedlar stöd och ger bekräftelse på en acceptans. Maktbehov handlar om en önskan om att få sina idéer och synpunkter uppmärksammade. Det handlar inte om dominans eller manipulation av andra människor utan McClelland menar att behov av makt ska uppfattas som en önskan om ett inflytande för att kunna påverka utvecklingen av viktiga saker.³¹

Anställda med ett stort behov av att förverkliga kommer att sätta högre mål än de med lägre prestationsbehov.³² Nyckeln till deras framgång ligger i viljan att göra något bättre eller mer effektivt än vad det tidigare gjorts, men ingen teori styrker att personer med ett stort behov av att prestera skulle bli bra chefer.³³ En person med ett starkt prestationsbehov fokuserar mycket på att sätta upp egna mål och att uppnå dessa. De strävar även efter personlig utveckling och förbättring och vill gärna ha snabb feedback på deras utförande så de vet hur bra de gjort ifrån sig.³⁴ McClellands behovsteori om motivation tyder på att en framgångsrik chef har ett större behov av makt än av att prestera. Chefer i framförallt stora och komplexa organisationer kan inte på egen hand utföra alla de uppgifter som krävs för att nå framgång. En chef måste få andra personer att utföra dessa uppgifter för organisationen. För att lyckas med detta krävs det att individen får gehör för idéer, synpunkter och har inflytande över att kunna påverka människor och utvecklingen av viktiga saker.³⁵

Sammanfattningsvis inom behovsteorin är det viktigaste att hitta individens mest centrala behov i arbetslivet. McClellands teori tar upp följande tre behov; prestationsbehov, kontaktbehov och maktbehov. Beroende på vilket behov en individ har tenderar denne att motiveras av olika faktorer. I nästa avsnitt kommer den kognitiva teorin att presenteras.

²⁹ Wilson (2008)

³⁰ Ibid.

³¹ Kaufmann & Kaufmann (2010)

³² Wiley (1997)

³³ McClelland & Burnham (2003)

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

3.2 Kognitiv teori

Inom de kognitiva teorierna anses människan agera rationellt och fattar sina beslut genom en medveten handling.³⁶ Det hävdas att motiverat beteende utlöses av förväntningar om måluppfyllelse.³⁷ De kognitiva motivationsteorierna benämns i arbetslivet som en förväntningsteori som innebär att individer blir motiverade att arbeta när de förväntar sig att kunna uppnå det som de vill få ut av sitt arbete.³⁸ De motiveras att prestera om de anser att det finns ett värde i målet och om det finns en förväntan att prestationen ifråga leder till målet. Om en person bedömer att chansen att uppnå ett mål är relativt liten trots stora ansträngningar, blir motivationsstyrkan liten.³⁹

Medarbetarens insats påverkas också av vilka rollförväntningar som individen har, det vill säga det individen tror förväntas av honom eller henne i arbetet. Om uppgifterna som den anställde blivit tilldelad att utföra stämmer väl överens med dess förväntan angående arbetets innehåll, kan individen känna sig motiverad. Det är därför viktigt att ledarens och medarbetarnas rollförväntningar stämmer överens.⁴⁰ Rolltydlighet är också viktigt då det skapar en känsla av mening och ökar den enskildes tro att målet är möjligt. Ting (1997) fann att tydliga uppgifter leder till större tillfredsställelse med arbetet. Större tydligheter i rollerna skapar medarbetare som är mer engagerade, involverade och nöjda med sitt arbete.⁴¹

3.2.1 Förväntningsteori om motivation

Enligt denna teori har individen olika mål och behov. Individen kan ha olika kopplingar mellan sina handlingar och i vilken grad individen uppnår målen. En teoretiker inom detta område är Vroom (1964) som utvecklade sin förväntningsteori om arbetsmotivation.⁴² Att förstå individens förväntan snarare än behov influerar kraftigt Vrooms förväntansteori. Vroom (1964) menar att i situationer där alternativet på förhand inte kan ge ett visst garanterat utfall, utan genomsyras av en viss osäkerhet, kommer individens beteende inte bara påverkas av hans eller hennes preferenser utan också bero på hur stor sannolikhet han eller hon upplever att dessa utfall har. Psykologer refererar dessa tankar som förväntningar och de definieras som

³⁶ Kaufmann & Kaufmann (2010)

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Moynihan & Pandey (2007)

⁴² Wilson (2008)

övertygelsen om att en viss handling följs av ett visst utfall. En handling med maximal styrka indikerar på övertygelse att handlingen följs av det troliga utfallet medan minimal styrka indikerar på tron att handlingen inte kommer att följas av utfallet.⁴³ Detta innebär att individer som får mer betalt för sin insats på grund av sin prestation, kommer att förvänta sig att stor insats leder till stor prestation. Individer som inte förväntar sig någon form av bonus för sin utförda prestation kommer att ha förväntningar om att låg insats ger lågt utfall. Enligt förväntningsteorin är individens förväntningar om belöning kopplade till hans eller hennes ansträngningar och prestationsnivå. De människor som värdesätter de belöningar de får för sina prestationer är mer motiverade att eftersträva dessa belöningar.⁴⁴

3.2.2 Mål som motivationsfaktor och styrmedel

Mål tenderar att ha en effekt på hur de anställda inom en organisation tänker och handlar.⁴⁵ Detta innebär att mål kan hjälpa till att vägleda beteenden, oavsett om de är satta i klassrummet eller på kontoret,⁴⁶ samtidigt som de sätter upp riktlinjer för den anställde.⁴⁷ Ibland krävs det bara en typ av beteende för att ett mål ska bli uppfyllt. Dessa typer av mål har en unik relation med beteende på grund av att det bara finns ett sätt att uppnå målet. Oftast finns det inte enbart ett förhållande mellan mål och beteende utan det finns flera medel för att uppnå ett mål.⁴⁸

Den mänskliga strävan efter mål börjar oftast med att människan upptäcker en diskrepans mellan den önskade målsättning och det verkliga tillståndet, det vill säga när en person vill ha något som den inte har.⁴⁹ Mål kan ha en motiverande effekt på de anställda, de kan bidra till att individen anstränger sig lite extra för att uppnå dem uppsatta målen.⁵⁰ Den grundläggande förutsättningen med målarbete är att arbetstagarens medvetna avsikter, i detta fall mål, är primära bestämningsfaktorer för uppgiftsrelaterad motivation eftersom mål sätter upp riktlinjer för tankar och handlingar.⁵¹ Locke och Latham (1990) påpekar att vid

⁴³ Vroom (1964)

⁴⁴ Wilson (2008)

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Durik & Harackiewicz (2003)

⁴⁷ Jacobsen & Thorsvik (1995)

⁴⁸ Aarts (2007)

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Jacobsen & Thorsvik (1995)

⁵¹ Wiley (1997)

måluppsättning är det viktigt med feedback på hur väl målen har uppnåtts för att de ska ha en motiverande effekt.⁵²

Målinriktat beteende har två huvudsakliga funktioner: den har en riktning (att styra kognition och konkreta åtgärder) och intensitet (motivationen att investera möda eller några resurser för att uppnå målet).⁵³ Mål kan därmed ha en styrande funktion genom att de sätter riktlinjer och gränser för den anställdes arbete och beteende. Genom att använda sig av mål, kan individens arbete i organisationen mätas. Detta kan uppfattas som målstyrning eftersom individer och grupper kan belönas eller bestraffas utifrån hur de uppnår uppsatta mål och riktlinjer.⁵⁴

Sammanfattningsvis är en viktig faktor i den kognitiva teorin att förstå individens förväntan snarare än dess behov. För att medarbetaren ska känna motivation i arbetet är det viktigt att denne känner en förväntan om att den nedlagda arbetsprestationen leder till en uppfyllelse av ett uppsatt mål. Förväntan är svårt att mäta men vid uppsättning av mål kan medarbetarens arbete i företaget mätas och belönas efter hur de uppnår dem.

3.3 Sociala teorier

Inom de sociala teorierna ligger intresset i att se hur individens förhållande till sina medarbetare kan fungera som motiverande.⁵⁵ En av teorierna som faller in under denna del är rättviseteorin om motivation.

3.3.1 Rättviseteori om motivation

Teorin om rättvisa utvecklades av J. Stacy Adams 1963. Denna teori utgår ifrån två frågeställningar; vad människan anser vara rättvist och hur de reagerar när de får betydligt mer eller mindre än vad de anser sig förtjäna.⁵⁶ Enligt J. Stacy Adams (1963) är det graden av upplevd rättvisa på arbetsplatsen som avgör nivån på din arbetsmotivation.⁵⁷ Människor agerar utifrån vad de finner rättvist och orättvist och jämför vad de ger (input) med det de får (output). Enligt Homans (1961) omfattar input ålder, förmåga, utbildning, färdighet och ansträngning medan output omfattar status, pengar, bättre karriärmöjligheter och lovord.

⁵² Latham & Locke (2002)

⁵³ Aarts (2007)

⁵⁴ Jacobsen & Thorsvik (1995)

⁵⁵ Kaufmann & Kaufmann (2010)

⁵⁶ Wilson (2008)

⁵⁷ Kaufmann & Kaufmann (2010)

Människor enligt denna teori jämför även sina belöningar med vad andra jämförbara personer får.⁵⁸ Om medarbetaren upplever att den egna insatsen är likvärdig med andra personers insats som den väljer att jämföra sig med, existerar det enligt teorin ett rättvisetillstånd. Detta upplevs som rättvist och får individen att känna motivation i arbetet. Tre premisser är viktiga i denna jämförelse: lönenivå, utbildningsnivå och anställningstid. En person med lång utbildning, lång anställning och hög lön har oftast ett bredare informationsfält om sin arbetsmarknad och väljer att jämföra sig med individer utanför den egna organisationen. Personer med kortare utbildning, kort anställningstid och lägre lön tenderar i högre utsträckning att jämföra sig med individer inom den egna organisationen och de är känsligare för att uppleva olikheter på det interna planet.⁵⁹

Om en individ upplever att andra som utför samma typ av arbetsuppgifter som en själv får mer lön, behöver individen göra en kognitiv anpassning för att hantera denna form av orättvisa.⁶⁰ Individen kan i sådana situationer känna en låg rättvisegrad och låg motivationsgrad.⁶¹ Detta kan i sin tur leda till att den individ som upplever orättvisa tar till en rad olika handlingsåtgärder för att minska graden av upplevd orättvisa. Individen kan välja att minska sin arbetsinsats eller försöker höja sin lön. Individen kan även försöka hitta en annan jämförelsegrupp, intala sig själv att den gottgörs på ett annat sätt eller så kan den också ändra sin uppfattning om vad som egentligen behövs för att utföra arbetsuppgifterna.⁶²

3.3.2 Tid och arbetsmotivation

Det finns ett samband mellan tid och arbetsmotivation. Tiden kan delas in i tre kategorier, den anställdes ålder, hur länge den anställda har arbetat på organisationen och hur länge han eller hon har arbetat på samma position. Enligt Ting (1997) är äldre medarbetare mer benägna att ha traditionella värderingar och en stödjande arbetsmoral, vilket bidrar till att dem är mer positiva om sin egen position inom organisationen. Ting (1997) påpekar också att äldre anställda i förhållande till de yngre medarbetarna har mindre benägenhet att lämna organisationen och kognitivt rationalisera fördelarna med att stanna kvar inom sin organisation. Romzek (1990) påpekar att ju längre individer fortsätter jobba inom samma organisation, desto starkare blir deras känsla av organisatorisk lojalitet. Kim (2002) menar att

⁵⁸ Wilson (2008)

⁵⁹ Kaufmann & Kaufmann (2010)

⁶⁰ Wilson (2008)

⁶¹ Kaufmann & Kaufmann (2010)

⁶² Wilson (2008)

tidslängden på hur länge en individ arbetar inom samma organisation är positivt relaterat till arbetstillfredsställelse medan Naff och Crum (1999) påpekar att tidslängden försämrar arbetstillfredsställelsen. Carson och Carson (1997) hävdade att "karriärfäste" kan främja karriärrisnöje. Personer som upplever en dålig passform mellan ambitioner och sin karriär men ser stora potentiella kostnaderna för att sluta, kan arbeta kvar även när de blir mindre nöjda och mindre engagerade. Det finns även en risk att anställda som jobbar inom en och samma position en längre tid, klamrar sig fast i ett läge och blir mindre involverade i organisationen.⁶³

Sammanfattningsvis är det i de sociala teorierna viktigt att se hur medarbetarens förhållande till kollegorna påverkar arbetsmotivationen. Vi tar upp rättviseteorin eftersom det enligt denna teori är graden av upplevd rättvisa på arbetsplatsen som avgör nivån på arbetsmotivationen. Medarbetaren väljer att göra jämförelser när det kommer till premisserna; lönenivå, utbildningsnivå och anställningstid. För att medarbetaren ska känna en hög grad av rättvisa som resulterar i en hög motivationsgrad är det viktigt att dessa tre premisser upplevs som rättvisa på arbetsplatsen.

3.4 Arbetskaraktäristiska teorier

Dessa teorier betonar att det är egenskaperna i den anställdes arbete som påverkar deras motivation och prestation.⁶⁴ Inom den arbetskaraktäristiska teorin har Herzbergs tvåfaktorsteori uppmärksammas.

3.4.1 Herzbergs tvåfaktorsteori

Herzberg föreslog att motivationen är som ett internt självladdbart batteri. För att en anställd ska bli motiverad, måste energin eller lusten att röra på sig komma inifrån.⁶⁵ Herzberg utmanade grundläggande antaganden om vad som tillfredsställer och motiverar anställda genom att hävda att betalning bidrar lite till arbetstillfredsställelsen. De anställda behöver växa psykologiskt och mellanmännsliga relationer leder mer sannolikt till missnöje än tillfredsställelse.⁶⁶

⁶³ Moynihan & Pandey (2007)

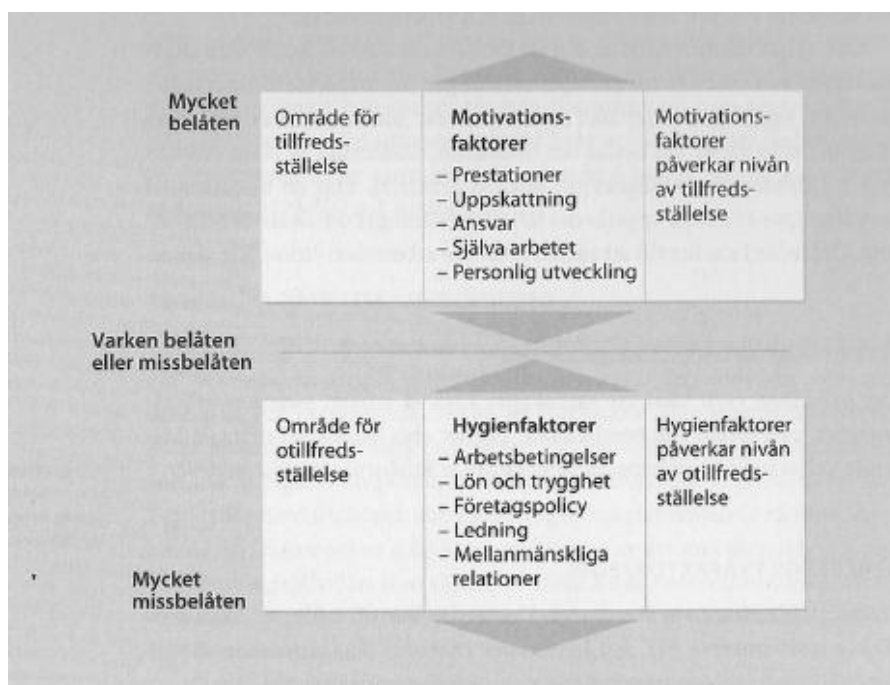
⁶⁴ Kaufmann & Kaufmann (2010)

⁶⁵ Bassett-Jones & Lloyd (2005)

⁶⁶ Sachau (2007)

Herzbergs tvåfaktorsteori uppkom genom en av hans forskningsstudier som undersökte vilken situation som fick individen att trivas i arbetet och vilken situation som fick individen att känna vantrivsel i arbetet.⁶⁷ Resultatet visade att människor som blir missnöjda av de yttre faktorerna på arbetet som exempelvis dålig arbetsmiljö, kallar Herzberg för hygieniska faktorer. Människor som blir nöjda genom de inre faktorerna på arbetet, det vill säga deras arbetsuppgifter och hur dessa uppfattas av omgivningen, benämner Herzberg som motivatoriska faktorer. Herzbergs teori menar att de faktorer som bidrar till trivsel, är andra än de som bidrar till vantrivsel. Avsaknad av en faktor som bidrar till trivsel skapar följaktligen inte vantrivsel och tvärtom.⁶⁸

Inom de hygieniska faktorerna finner vi fysiska och sociala arbetsförhållanden, löner, status och arbetstrygghet. Dessa faktorer kan ge upphov till otillfredsställelse men inte generera tillfredsställelse och inre motivation. En god fysisk arbetsmiljö eller hög lön kan inte generera tillfredsställelse och motivation utan endast en avsaknad av otillfredsställelse. De motivatoriska faktorerna innehåller istället förhållanden som avser prestationer, uppskattning, ansvar och utvecklingsmöjligheter. Dessa faktorer kan generera tillfredsställelse och inre motivation men inte otillfredsställelse.⁶⁹



Figur 1. Källa: Kaufmann & Kaufmann 2010

⁶⁷ Herzberg, Mausner & Snyderman (1959)

⁶⁸ Kaufmann & Kaufmann (2010)

⁶⁹ Ibid.

Sammanfattningsvis har vi inom de arbetskaraktäristiska teorierna valt att ta med Herzbergs tvåfaktorsteori. Avsikten med detta är att försöka få fram vilka faktorer i arbetssituationen som fungerar motiverande och vilka som inte är det. Här använder vi de begrepp som Herzberg benämner som hygieniska och motivatoriska faktorer. De hygieniska faktorerna tycks ha en sammankoppling med de sociala teorierna och de motivatoriska faktorerna med behovsteorierna.

3.5 Inre & yttre motivationsfaktorer

Litteraturen om motivation poängterar att en individs föreställningar om vad som är viktigt i livet och på sitt arbete kan karakteriseras i termer av inre och yttre motivation.⁷⁰ Inre och yttre motivation är nära relaterade till varandra. När den yttre motivationen går upp, går oftast den inre motivationen ner. Enligt Locke och Latham (2004) hänvisar begreppet motivation till interna faktorer som framdriver åtgärder och att externa faktorer kan fungera som incitament till handling.⁷¹

3.5.1 Inre belöningar och arbetsuppgifter som motivationsfaktor

Under de senaste 40 åren har ett stort antal forskare undersökt egenskaperna hos en verksamhet som gör den intressant. Dessa författare pekar på motivationsfaktorer.⁷² Herzberg utvecklade en teknik som innebar att det är viktigt att lägga större vikt på faktorer som driver fram arbetet för att göra arbetet tilltalande,⁷³ till exempel intressanta uppgifter, mer ansvar och utbildning.⁷⁴ Denna teknik erbjuder återkommande möjligheter att uppnå erfarenhet, möjligheter att ta ansvar, möjligheter att vara fristående och möjligheter att lära.⁷⁵ Individen motiveras även starkt av att uppföljning görs av dennes utförda arbete.⁷⁶ Berlyne (1963) argumenterar för att verksamheter är intressanta om de ger mental utmaning. Deci och Ryan (1985) föreslår att folk blir intresserade av aktiviteter som ger en känsla av kompetens och självbestämmande medan Csikszentmihalyi (1975, 1997) hävdar att tydliga mål, omedelbar feedback, och måttlig utmaning att göra en uppgift njutbar ger motivation. Bandura (1997) föreslår att människor är motiverade av att utföra en aktivitet i den utsträckning som de

⁷⁰ Moynihan & Pandey (2007)

⁷¹ Ibid.

⁷² Sachau (2007)

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Anthony & Govindarajan (2007)

känner en känsla av effektivitet när de utför aktiviteten.⁷⁷ Detta visar att den anställde kommer drabbas av högt engagemang i sitt arbete när arbetet blir meningsfullt, nära relationer utvecklas, psykologisk tillväxt, professionell utveckling och när det finns möjligheter till uppskattning. Sammantaget kommer de anställda bli mer engagerade när deras arbete påverkas av faktorer som driver fram det.⁷⁸

3.5.2 Uppmuntran och inre motivation

Uppmuntring och annan positivt känslomässig påverkan på människor främjar inre motivation, underlättar flexibelt tänkande och problemlösning samt förbättrar prestationsförmågan även på uppgifter som är komplexa, svåra och viktiga.⁷⁹ Deci och Ryan (1985) hävdar att den inre motivationen är lämpad för att främja kompetens och självbestämmande.⁸⁰ De anställdas inre motivation kan öka genom att påverka hur intressant en uppgift förväntas vara vilket kan öka människors intresse, trivsel och känsla av tillfredelse i samband med utförandet av uppgiften. Detta leder till att sådan form av påverkan kan öka människors intresse och nöje av måttligt intressanta aktiviteter. Det har även visat sig att detta leder till att kreativiteten ökar i samband med problemlösning av uppgifter och därmed även uthålligheten av uppgiftens utförande. Genom att positivt påverka människors intresse för en potentiellt intressant uppgift påverkas även människors inre motivation.⁸¹ Uppmuntran kommer inte enbart främja engagemang i underhållande eller intressanta aktiviteter om det finns viktigt arbete som måste utföras.⁸² Calder och Staw (1975) menar att personer som belönas för att arbeta med en uppgift har lägre inre motivation än personer som inte belönas.⁸³

3.5.3 Yttre belöningar som motivationsfaktor

Herzberg och hans kollegor noterade att det som de kallar för hygieniska faktorer inte verkar ge tillfredsställelse på lång sikt, men de hindrar missnöje.⁸⁴ Herzberg hävdade att chefer inte bör försöka motivera sina anställda genom att erbjuda högre lön, bättre förmåner och bonus baserat på prestation när de kan motivera sina anställda med intressanta uppgifter, mer ansvar och utbildning.⁸⁵ Även annan forskning har funnit att erbjuda människor en ekonomisk

⁷⁷ Sachau (2007)

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Isen & Reeve (2005)

⁸⁰ Deci & Ryan (1985)

⁸¹ Isen & Reeve (2005)

⁸² Ibid.

⁸³ Fisher (1978)

⁸⁴ Sachau (2007)

⁸⁵ Ibid.

belöning för att utföra en intressant aktivitet, kommer att undergräva intresset för denna aktivitet. Forskare som Rummel och Feinberg (1988), Wiersma (1992), Tang och Hall (1995), Deci, Koestner, och Ryan (1999) visade att de materiella belöningar som erbjuds för att delta i, slutföra och eller få bra resultat på en trevlig aktivitet kommer att minska intresset för aktiviteten. Yttre belöningar har en tendens att undergräva intresset i arbetsuppgiften, något som även stöds av Pink.⁸⁶ Enligt Gupta och Shaw behöver det inte betyda att intresset för en uppgift trappas ner när incitament kommer in i bilden. Men bara för att människor arbetar snabbare med en uppgift, förklarar det inte hur de verkligen känner för uppgiften eller om de skulle utföra samma typ av uppgift igen utan någon form av incitament.⁸⁷

Olika typer av belöningar påverkar människans motivation. Dessa belöningar anses manipulera och beröra känslor som påverkar personlig kontroll som i sin tur påverkar inre motivation.⁸⁸ Yttre motivation kan också främja medarbetarnas engagemang, ett exempel på sådan drivkraft är möjligheten till att avancera på arbetsplatsen. Detta styrks även av Herzberg (1966) som föreslog att möjligheten till avancemang är en viktig drivkraft och att det finns bevis från olika nivåer där beföringsmöjligheter positivt förknippas med arbetsglädje. Moynihan och Sanjay (2007) påpekar att anställda som ser värdet och möjligheterna till avancemang kommer att involvera sig i arbete på högre nivåer i hopp om att få en motsvarande belöning och därmed kommer motivationen att öka. Om de anställda inte ser att beföringsmöjligheterna förverkligas kommer denna effekt att gå förlorad.⁸⁹

3.5.4 Belöningar i rutinmässigt arbete

Människor motiveras av olika belöningar beroende på uppgiftens karaktär. Enligt teorin kan yttre belöningar som utlovas till medarbetarna fungera bra i rutinmässigt arbete där inget självstyrande och kreativt tänkande är nödvändigt. Men om uppgiften kräver en viss kompetens och är av icke-rutinmässig karaktär, kan yttre belöningar vara direkt skadliga för arbetet.⁹⁰ Då individen fokuserar på belöningen istället för på uppgiften, kan dess kreativitet som är av avgörande betydelse i kunskapsintensivt arbete, begränsas.⁹¹ Dessa belöningar kan på sikt leda till negativa konsekvenser för företaget i form av att den inre motivationen stryps, prestationen minskas, kreativiteten försvinner och ett önskvärt beteende försvagas. Dessutom

⁸⁶ Pink (2010)

⁸⁷ Kohn (1998)

⁸⁸ Fisher (1978)

⁸⁹ Moynihan & Sanjay (2007)

⁹⁰ Pink (2010)

⁹¹ Ibid.

kan medarbetarna komma att erbjuda direkt skadliga saker för företaget som en konsekvens av belöningarna i form av oetiskt beteende, beroende av belöningar och ett kortsiktigt tänkande.⁹²

Isen & Reeve (2005) menar att människor inte deltar i rutinmässig verksamhet på grund av inre motivation utan de engagerar sig i sådana typer av aktiviteter på grund av yttre motivation. Med detta menas att individen kan välja att utföra en tråkig uppgift för att få någon form av monetärt incitament.⁹³ Enligt Lepper et al (1973, 1975) kan detta orsaka att förväntade belöningar leder till lägre motivation än oväntade belöningar.⁹⁴ Kohn (1994) drog slutsatsen att människor som förväntar sig en belöning för att göra jobbet framgångsrikt, ger inte lika bra resultat ifrån sig som de som inte förväntar sig någon belöning.⁹⁵

Enligt teorin är det fel att debitera tid för arbete som inte är av icke-rutinmässig karaktär. Anledningen är att resultatet av arbetet är oregelbundet och inte nödvändigtvis måste vara i perfekt korrelation till tiden. Men om medarbetaren vet att det är tiden som debiteras och inte själva resultatet kan fokus komma att ligga på hur lång tid den anställde lägger ner på arbetet istället för på arbetet i sig.⁹⁶ Ett sätt att ta bort det monetära från medarbetarens tänk under arbetet är att debitera en fast avgift.⁹⁷

Sammanfattningsvis förklarar de olika teorierna att inre motivation är en viktig faktor i arbetet för en medarbetare för att denna ska känna sig motiverad. De yttre är nödvändiga för att arbete ska utföras från första början men dess potential att motivera betalda medarbetare är begränsat. Detta är framförallt relevant i kunskapsintensivt arbete. Det har dock en potential att motivera icke-kunskapsintensivt arbete, men det faller utanför ramen för vårt arbete.

⁹² Ibid.

⁹³ Isen & Reeve (2005)

⁹⁴ Fisher (1978)

⁹⁵ Kohn (1993)

⁹⁶ Pink (2010)

⁹⁷ Ibid.

4. Empiri

Nedan kommer vi att presentera informationen som vi fått fram från respondenterna på respektive företag. Detta kommer att presenteras företagsvis. I inledningen av empirin kommer vi kort att presentera respondenterna.

4.1 Grant Thornton

Vi har genomfört tre intervjuer på Grant Thornton och samtliga har genomförts på deras kontor i Malmö. Respondenterna är mellan 26-49 år och de är alla utbildade civilekonomer. En bakgrund som civilekonom är en förutsättning för att ha möjlighet att i framtiden bli auktoriserad revisor. Våra respondenter har arbetet minst tre år på Grant Thornton och de innehar befattningarna revisorsassistent till partner. Revisorns arbete går främst ut på att oberoende genomföra granskningar av företagets verksamheter.⁹⁸ På detta bolag benämns nya revisorer som revisorsassistenter eftersom de inte avlagt högre revisorsexamen och därför inte är auktoriserade. En partner är delägare i bolaget. Varje respondent kommer att benämnas med siffrorna 1-3. Respondent 1 och 2 är revisorsassistenter och respondent 3 är auktoriserad revisor samt partner.

Motivationsfaktorer

Situationer där respondenterna känner sig speciellt motiverade är väldigt situationsanpassat. Ibland jobbar revisorsassistenterna i större team med en ledare vilket ger dem själva ett mindre ansvar. Men komplexiteten i dessa uppdrag kan kännas utmanande och motiverande. Vid mindre uppdrag har revisorsassistenterna ett högre ansvar i arbetsprocessen. Här finns det en högre grad av självbestämmande eftersom medarbetaren sitter med kunden själv och identifierar dess behov och risker. Respondent 1 och 2 upplever att det framförallt är kombinationen av dessa uppdrag som motiverar de i arbetet.

Samtliga respondenter är eniga om att det finns bristande motivation vid monotona arbetsuppgifter och i återkommande uppdrag där inga förändringar skett. Respondent 1 och 3 upplever också en bristande motivation när företaget och klienten inte har samma krav på kvalitet, det vill säga när respondenten vill leverera en hög kvalitet till klienten men denne inte känner samma intresse för kvalitén utan vill mest att tjänsten ska levereras.

⁹⁸ Grant Thorntons hemsida (2011-05-24)

Respondenterna är eniga om att deras arbetsuppgifter är stimulerande. Dagarna är olika varandra och denna variation skapar stimulans. Respondent 3 anser även att kreativitet och eget ansvar är stimulerande

Självstyrning och självbestämmande

Respondent 1 anser att dennes roll är tydligt definierad och styrd genom lagar. Det finns även förväntningar gällande karriärplan och titlar. Enligt respondent 2 får assistenterna tydligt tilldelat vad som ska göras eftersom det finns planeringsmöten där det bestäms vad som ska göras och av vem. Respondent 3 upplever också en tydlig definierad roll i arbetet. Denne ska leda allting framåt och det finns krav att leverera resultat. Samtliga respondenterna anser att deras arbetsroll är tydligt definierad och de är överens om att en tydligt definierad roll av vad som förväntas av dem i deras tjänster förhöjer motivationen.

Vid hur styrda respondenterna upplever sig vara i sina arbetsuppgifter är svaren entydiga. Rollen mot kunden skapar respondenten själv beroende på uppdrag, men det finns fastslagna instruktioner som måste följas och dessa regelverk måste respondenterna tillämpa när de hjälper klienten med att hitta en lösning.

Gällande arbetstiden är samtliga respondenter överens om att de själva väljer hur de vill lägga upp sin tid och kan utnyttja flexitid. Det viktiga är att arbetsuppgifterna slutförs innan deadline och processen där i mellan styr respondenten själv.

Beroende på vilken befattning respondenterna innehar, varierar graden av möjlighet att välja sitt team. Revisorsassistenter har ingen direkt möjlighet att välja sina teammedlemmar medan partners är de som väljer ut vilka som ska ingå i ett team och som därmed ska arbeta på deras uppdrag. Partners har till följd av det stor frihet att välja, dock kan valet påverkas av att det måste finnas en jämn arbetsfördelning över kontorets anställda och val av assistent beror även på vad som behövs för uppdraget.

Uppföljning av utfört arbete

Vid frågan om det finns någon form av uppföljning av utfört arbete spelar befattningens roll återigen in. Enhetligt mellan respondenterna är att ansvaret för uppföljning av utfört arbete ligger på den som utfört och styrt uppdraget, men feedback kommer alltid från högre instans.

Revisorsassistenterna kan få återkoppling av den påskrivande revisorn medan den påskrivande revisorn i sin tur granskas av externa parter såsom FAR. Samtliga respondenter är överens om att det är väldigt viktigt med uppföljning av utfört arbete. Respondent 2 upplever att den lär sig av uppföljning av utfört arbete och kan därmed utvecklas.

Mål och måluppfyllelse

Grant Thornton jobbar med måluppsättning och måluppfyllelse. Alla respondenter anser att deras mål är rimligt satta och de har själva fått vara delaktiga i uppsättningen av mål. Respondent 3 har mål kopplade till ett Balance Score Card som är ett styrsystem. Respondent 1 och 2 har måluppsättning i form av dialog med chef. Möjligheten att utveckla en karriärplan med individuellt uppsatta mål finns också, vilket respondent 1 har valt att göra.

Inre och yttre motivation

Respondenterna har en fast månadslön som inte påverkas månadsvis beroende på hur väl du har utfört dina uppdrag. Revisorsassistenterna förhandlar sin lön med respektive chef på årsbasis som anpassas efter marknadsmässiga löner. Den årliga löneförhandlingen baseras också på revisorsassistenternas prestationer under det gångna året. Revisorsassistenterna delar åsikter gällande hur mycket de anser att de kan påverka sin lön. Respondent 2 upplever att denne inte kan påverka den fasta lönen i så hög utsträckning. Respondent 1 har en åsikt som lyder att visas framfötterna kan lönen påverkas i form av monetär ersättning genom aktiviteter som gynnar företaget. Respondent 3 har också fast månadslön men som kan variera då du som delägare har aktier som ger utdelning.

Gällande betydelsen att bli befördrad skiljer sig åsikterna något åt. För Respondent 1 är det viktigt för karriärutvecklingen att möjligheten att bli partner finns. Det finns en långsiktig plan att komma dit. Respondent 2 har däremot ingen målsättning att bli partner. Revisorsassistenterna är eniga om att auktorisationen är den närmsta målsättningen.

Prestationen är det viktigaste behovet att få uppfyllt för de flesta av respondenterna då detta genererar uppskattning från kunderna. Respondenterna anser att genom uppskattningen från sina kunder kan faktorer som god trivsel på arbetet påverkas. Respondent 1 avslutar med att säga:

”Lönen ersätter inte en dålig arbetsplats.”

4.2 E.ON

E.on Sverige som är en del av den tyska koncernen E.on har sitt huvudkontor i Malmö. På huvudkontoret intervjuades fyra relativt unga medarbetare i åldern mellan 29-35 år. Samtliga har arbetat i företaget minst tre år och inte mer än fem. Alla har en form av akademisk utbildning som dock varierar i ämnesområde och institut. De fyra medarbetarna arbetar inom olika områden som ekonomi, HR samt utveckling. Ingen av respondenterna har en ledande position. Varje respondent kommer nedan att benämnas med en bokstav mellan A-D.

Motivationsfaktorer

Vid frågan om respondenterna har upplevt en situation där de har känt sig speciellt motiverade nämner samtliga situationer där de har styrts av inre motivationsfaktorer som ansvar, visa att den klarar av en uppgift, när saker flyter på samt utveckling och uppfylla företagets förväntningar. Respondenterna har uttryckt att en bristande motivation förekommit när de inte fått tydliga besked om en process blivit godkänd, vid administrativa uppgifter, när belöningen av hårt arbete uteslutits, när själva arbetet inte har syns eller när en inlärningsprocess har tagit lång tid. Men samtliga anser att deras arbetsuppgifter är stimulerande och motiverande i sig, bland annat för att de anser att nya oväntade arbetsuppgifter som dyker upp hela tiden är utvecklande och ger dem möjlighet att göra olika saker.

Självstyrning och självbestämmande

A och C anser att deras roller är klart definierade och de vet vad som förväntas av dem. D tycker att dennes roll, som är relativt ny, börjar klarna upp. B upplever däremot ingen tydlighet i dennes roll eller vad som förväntas av den, kanske av den anledningen att det handlar om en specialistkompetens som endast B innehar och chefen har inte kunskap inom det specifika området. De andra respondenterna har satt upp mål tillsammans med chefen som är motiverande att arbeta utefter. B kompletterar dessa mål med egenuppsatta deltidsmål för att höja sin motivation.

Beroende på arbetsuppgifter har respondenterna möjlighet att vara innovativa och tänka nytt i hur deras arbetsuppgifter utförs. B, C och D har mycket innovativt tänk i sina arbetsuppgifter och begränsat med regelstyrt arbete. A arbetar annorlunda, dennes arbetsuppgifter kräver att fastslagna instruktioner följs men när dessa inte stämmer överens med verkligheten krävs det

att respondenten är innovativ. Respondenterna arbetar efter frihet under ansvar som innebär att de själva kan disponera över var och när de utför sina arbetsuppgifter så länge arbetsuppgifterna utförs.

A, B och C jobbar mycket i team och de har i lika grad möjlighet att välja vilka de ska jobba med. D jobbar däremot i en liten grupp och kan på det sättet inte påverka vilka gruppmedlemmar som denne ska jobba med.

Mål och måluppfyllelse

På E.on arbetas det mycket utifrån mål som sätts upp på koncernnivå, avdelningsnivå och på individuell nivå. Utformandet av de individuella målen görs av medarbetaren tillsammans med chefen och samtliga anser att de till hög grad kan vara med och påverka måluppsättningen. Målen är rimligt satta då respondenterna i hög grad själva är med och påverkar uppsättningen av dem och de vet vad som krävs av dem för att uppnå målen. Att veta vad arbetet leder till ger en betydelse av arbetet som är motiverande i sig.

Uppföljning av utfört arbete

Som ovan nämnt arbetar personalen på E.on utifrån mål på olika nivåer. Varje år träffar respondenterna sina chefer där de diskuterar hur föregående år har gått, huruvida respondenterna har uppnått sina mål. Vid bedömningen av utförda mål handlar det inte enbart om att målen har blivit uppfyllda utan kvalitén av utfört arbete. Denna uppföljning tycker samtliga respondenter fungerar bra och är motivationshöjande på det sättet att de kan se vad de har åstadkommit under året samt att de får feedback från sina chefer.

Inre och yttre motivation

Respondenterna får en fast lön samt en prestationsbaserad lön som är kopplad till ett incitamentsystem där de anställda kan få en bonus upp till tio procent av sin årslön. Den prestationsbaserade lönen utgår från måluppfyllelsen. Respondenterna svarade olika på graden av förhandlingsutrymme, det är främst A som anser att förhandlingsutrymmet om lönen är av betydelse. Övriga respondenter tonar ner betydelsen av löneförhandlingarna eller anser att förhandlingsutrymmet inte är stort. B, C och D verkar inte heller motiveras till lika hög grad av yttre incitament. Vid diskussionen om bonusens betydelse uttryckte D sig:

”Visst är lite extra pengar kul, men det är inte det som motiverar mig”

B berättade om en situation då en monetär belöning hade betalats ut till den men att sättet det gavs ut på var inte motiverande eftersom det benämndes som ett plåster på såren för det hårda arbetet. Detta fick B att ifrågasätta betydelsen av sitt arbete, den monetära belöningen kunde den lika bra ha klarat sig utan.

Både B och D förklarar att de behöver en grundlön för att klara sig men att det inte var jätteviktigt att få ut någon mer form av monetär ersättning. Istället har inre motivationsfaktorer större betydelse. På företaget omfattas personalen av en rad olika belöningar och förmåner. C anser att den motiveras av inre motivationsfaktorer i större utsträckning än av de yttre. C menar att det är svårt att se kopplingen mellan dennes utförda arbete och pengarna det genererar i för företaget.

B, C och D menar att de inte har ett behov av att bli befordrade till chef. De lägger istället vikt på personlig utveckling. C uttrycker hellre en önskan om utvecklas horisontellt i hierarkin. A är den enda respondenten som villig att gå den traditionella karriärvägen inom företaget och bli chef. Företaget ger främst ut förväntade belöningar men det finns inslag av oförväntade belöningar i företaget för extraordinära insatser som samtliga respondenter känner till men inte har fått ta del av eller känner någon som har gjort det. B däremot har fått en oförväntad belöning när föregående tjänst inom företaget avslutades.

Samtliga respondenter förutom C tycker att behovet att få gehör för sina idéer och synpunkter och ha ett inflytande är det behov de upplever motiverar dem mest i arbetet. Medan C tycker att prestationen av att ha utfört ett projekt som den har ansvarat för på ett framgångsrikt sätt är det behov som motiverar C mest i arbetet. Detta på grund av att respondenten får bäst feedback vid utförande av projekt.

5. Analys

Vi har delat in analysen i olika områden som berör motivation och därefter analyserat dessa utifrån från vår teoretiska referensram samt empirin som har kommit fram genom våra intervjuer med respondenterna från våra fallföretag, Grant Thornton och E.on.

5.1 Arbetsuppgifter

När empirin sammanställdes uppmärksammade vi hur viktig arbetsuppgiftens karaktär är för motivationen. Alla respondenter beskriver att det känns motiverande när de får varierande arbetsuppgifter och att dagarna är varandra olika. Enligt Bandura (1997) blir människor motiverade av att utföra en aktivitet om den leder till en känsla av effektivitet i utförandet.⁹⁹ Detta ställer krav på egenskaper som flexibilitet och kreativitet, egenskaper våra respondenter upplever motiverar dem i deras arbete.

5.1.1 Monotona arbetsuppgifter

Enligt respondenterna på respektive företag förekommer det bristande motivation vid monotona arbetsuppgifter. Vi har funnit att monotona arbetsuppgifter kväver och begränsar deras kunskap, kapacitet, prestations- och utvecklingsmöjlighet vilket kan bidra till att arbetet känns mindre stimulerande. Vi anser att det kan bero på att monotona uppgifter kan kännas motiverande första gången de utförs, men när individen en gång klarat av uppgiften motiveras denne inte av att åter utföra samma uppgift eftersom det då inte finns någon utmaning, vilket kan leda till att den inre motivationen begränsas. Detta kan leda till att de anställda inte känner arbetstillfredsställelse i utförandet av sina arbetsuppgifter. Enligt teorin kommer den anställda att drabbas av högt engagemang i sitt arbete när arbetet blir meningsfullt, nära relationer utvecklas, psykologisk tillväxt, professionell utveckling och när det finns möjligheter till uppskattning.¹⁰⁰ De människor som arbetar på ett kunskapsintensivt företag är oftast välutbildade och vi anser att de vill få användning av denna kunskap för att stimuleras i sina arbetsuppgifter. En anledning till varför denna personal inte vill arbeta med uppgifter som inte är i enlighet med dess utbildning kan vara att deras utbildning samt den energi som har lagts på den kan kännas oviktig. Detta leder till att det blir allt viktigare för kunskapsintensiva

⁹⁹ Sachau (2007)

¹⁰⁰ Ibid.

företag att utveckla och stimulera sin personal för att få dem att stanna kvar och trivas i arbetet på respektive företag.

5.1.2 Frihet under ansvar

Enligt respondenterna motiverar självstyrning och självbestämmande dem i arbetet. Samtliga respondenter arbetar efter frihet under ansvar, vilket de anser är motivationshöjande på grund av att de själva kan styra över var och när de vill utföra sina arbetsuppgifter. Det verkar finnas ett samband mellan arbetsuppgifternas karaktär och graden av självstyrning och självbestämmande eftersom en del arbetsuppgifter kräver att respondenten följer fastslagna instruktioner vilket ger en begränsad självbestämmandegrad.

Deci och Ryan (1985) hävdar att människor blir intresserade av aktiviteter som ger en känsla av kompetens och självbestämmande.¹⁰¹ Monotona arbetsuppgifter ger ett begränsat självbestämmande, detta ger någon form av indikation till varför respondenterna känner att det förekommer bristande motivation vid denna typ av uppgifter. Medarbetare verkar inte stimuleras av enformiga uppgifter utan utför dem för att det leder till något annat eller för att de måste. Administrativa och rutinmässiga uppgifter kan uppfattas som monotona, därför behöver enligt teorin medarbetarna motiveras med yttre motivationsfaktorer.¹⁰² Vid rutinmässiga arbetsuppgifter som inte kräver mycket kreativt tänkande kan yttre belöningar fungera som motivationshöjande utan negativa effekter. Dessa yttre belöningar underminerar inte den inre motivationen eftersom i dessa uppgifter inte finns någon inre motivation att underminera.¹⁰³ Vi finner att detta kan bero på att dessa uppgifter inte lämnar något utrymme för kreativitet för medarbetarna.

Vi har upptäckt att respondenterna som upplever en hög grad av självstyrning och självbestämmande känner sig motiverade av detta så länge de har en tydlig definierad arbetsroll där de vet vad som förväntas av dem i deras tjänst. En respondent upplevde inte den höga graden av självbestämmande i arbetet som motiverande eftersom det fanns en brist på en tydlig definierad arbetsroll. Bristen på klara direktiv om vad som förväntades av respondenten i arbetet minskade dennes motivation. Enligt Ting (1997) beror detta på att medarbetaren känner sig mindre tillfreds med sina arbetsuppgifter.¹⁰⁴ Vi anser att det behövs klara direktiv

¹⁰¹ Sachau (2007)

¹⁰² Pink (2010)

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Moynihan & Pandey (2007)

på vad som förväntas av medarbetaren i dennes tjänst för att denne ska kunna dra fördelar av en hög självbestämmandegrad. Om inte en rolltydlighet existerar finns en risk att medarbetaren känner en osäkerhet om hur denne ska använda sig av det höga självbestämmandet. Vi har utifrån detta funnit en antydning till att ett högt självbestämmande ska finnas i samverkan med en tydlig definierad arbetsroll för att individerna i kunskapsintensiva företag ska känna motivation.

5.2 Medarbetarnas mål

Det har uppmärksammats att några respondenter motiveras förhållandevis mer av yttre motivationsfaktorer än andra, vilket kan ha en koppling till deras uppsatta mål. Vi har funnit tendenser till att vissa medarbetare har långsiktiga mål som innefattar att ta del av yttre incitament som en högre befattning inom företaget. Att bli befördrad kan upplevas som ett mål för dem. Ett intressant perspektiv är att majoriteten av dessa medarbetare främst arbetar mot kund. De värdesätter prestationen av deras utförda arbete som viktigare motivationsfaktor än övriga medarbetare. Prestation verkar ligga i linje med deras uppsatta mål. Övriga respondenter motiveras förhållandevis mer av inre motivationsfaktorer. De trycker på andra motivationsfaktorer som att få gehör för sina idéer, vilket i sin tur kan vara kopplat till deras uppsatta mål. De menar på att det inte är av betydelse för dem ifall de blir befordrade i framtiden, vilket är i kontrast till de andra respondenterna.

Mål kan ha en tendens att styra beteendet hos individen,¹⁰⁵ vilket kan vara en anledning till att individen reagerar olika på inre och yttre motivationsfaktorer. En gemensam faktor som vi har funnit på våra fallföretag är att samtliga respondenter upplever personlig utveckling som en viktig motivationsfaktor oavsett mål. Vår förklaring till detta kan vara att respondenterna är utbildade och vill därmed fortsätta utvecklas. En annan förklaring kan vara att personlig utveckling, som vi anser vara en inre motivationsfaktor, leder till yttre belöningar. Därför passar detta in på samtliga respondenter.

5.3 Uppsättning av mål

Enligt teorin kan mål ha en motiverande effekt på de anställda och det kan bidra till att individen anstränger sig lite extra för att uppnå dem uppsatta målen.¹⁰⁶ Både på E.on och Grant Thornton arbetas det utifrån mål där respondenterna är delaktiga i utformandet av sina

¹⁰⁵ Durik & Harackiewicz (2003)

¹⁰⁶ Jacobsen & Thorsvik (1995)

individuella mål. Samtliga respondenter tycker att detta system fungerar bra och att det är motivationshöjande. Vi anser att mål kan skapa en struktur vilket ger en mening med arbetet och kan på så sätt fungera som en motivationsfaktor. Men detta system kan även uppfattas som styrande eftersom det kan skapa riktlinjer i individens beteende. Detta kan medföra en fara i kunskapsintensiva företag där arbetsuppgifterna ofta ställer krav på kreativitet. För mycket riktlinjer för hur något ska utföras kan medföra att individen känner sig begränsad samtidigt som det kan hämma kreativiteten och därmed negativt påverka resultatet av en arbetsuppgift, vilket i sin tur kan påverka individens trivsel på företaget.

På E.on är respondenternas måluppfyllelse kopplad till yttre incitament i form av ett bonussystem. Det finns en risk att användning av mål kan skada den inre motivationen när den yttre motivationen ökar, vilket även stöds av teorin som säger att inre och yttre motivation är nära relaterade till varandra. När den yttre motivationen går upp, går oftast den inre motivationen ner.¹⁰⁷ Detta kan medföra att respondenterna endast genomför arbetsuppgifterna på grund av den yttre belöningen i form av lön, bonus och andra förmåner som är kopplade till dessa arbetsuppgifter.

I McClellands (1979) teori kring behov och arbetsmotivation kan måluppsättning leda till att respondenternas prestationsbehov inte uppfylls om de sätter upp allt för höga mål för sig själva. Detta kan i sin tur leda till att respondenternas motivation avstannar eller avtar ifall målens svårighetsgrad är mer än vad de klarar av. Två av respondenterna från respektive företag valde att hellre sätta upp lite högre mål framför mål som de precis skulle klara av. Detta för att höja sin arbetsmotivation och därmed öka arbetsprestationen. Det kan finnas kopplingar mellan respondenternas beteende och McClellands teori som säger att individer med starkt prestationsbehov tenderar att sätta upp högre mål än de med lägre behov.¹⁰⁸ Detta kan bero på att respondenterna vill bevisa att de är kapabla till att klara av lite högre mål framför mål som de precis klarar av. Det kan även tyda på att respondenterna vill skapa en arbetssituation för sig själva som upplevs som en utmaning och som lämnar utrymme till att växa och utvecklas. Ett annat sätt att se på det är att det kan finnas en starkare tävlingsinstinkt hos de som tenderar att sätta upp högre mål eftersom detta kan kännas stimulerande för dem.

¹⁰⁷ Moynihan & Pandey (2007)

¹⁰⁸ Wilson (2008)

5.4 Behov i arbetet

Respondenterna på Grant Thornton uttryckte att behovet att prestera är det som motiverar dem mest i arbetet. Detta kan generera uppskattning och feedback. Samtliga respondenter på E.on utom en uttryckte att behovet av att få gehör för sina idéer och synpunkter och ha ett inflytande är det behov de känner ger dem mest motivation i arbetet. Enligt McClellands behovsteori är det maktbehovet om att få gehör för sina idéer och synpunkter som motiverar en chef i dennes arbete. En intressant aspekt är att av samtliga som uttryckt detta behov på E.on är det endast en person som uttrycker viljan om att bli chef. De andra lägger hellre vikt på personlig utveckling som egentligen snarare tyder på ett behov av att prestera. På Grant Thornton uttryckte sig två respondenter att det var väldigt viktigt med befordran och att bli partner, båda dessa uttryckte behovet om att prestera. Vi har hittat en antydning till att de personer som har ett större behov av att prestera är de som känner sig motiverade av en befordran. Medan de personer som innehar ett maktbehov, som enligt McClelland är det behov som lämpar sig för att bli chef, inte känner sig motiverade att ta på sig den rollen.

5.5 Trivsselfaktorer

Uppföljning av utfört arbete var en väldigt viktig del i arbetet för samtliga respondenter. Genom uppföljning kan respondenterna uppnå en känsla av väl utfört arbete, vilket en respondent nämnde. En annan respondent uttryckte att dennes arbetsmotivation ökade vid uppföljning av det utförda arbetet. Vi anser att detta kan bero på att individen får respons och bekräftelse på det utförda arbetet genom feedback och detta är svårt att få på annat sätt då arbetet är av intellektuell karaktär som kan uppfattas som abstrakt. Feedback på arbetet från omgivningen kan höja den inre motivationen på grund av att individen kan känna sig uppskattad och att dennes arbete är av intresse för andra runt omkring.

På Grant Thornton var respondenterna överens om att uppskattningen från klienterna är väldigt viktigt för att det gav en form av bekräftelse på att arbetet blivit utfört på ett tillfredställande sätt. Respondenterna på E.on nämnde att feedback från kollegor och chefer som något som för med sig en bra känsla för dem. Detta kan leda till att uppmuntring och annan feedback kan bidra till att motivera personalen till att trivas på arbetet och känna sig betydelsefulla. Dessa trivsselfaktorer kan även bidra till att personalen känner sig motiverad till att utföra sina arbetsuppgifter. Något som kan undergräva arbetsmotivationen är när arbetet

som har lagts ner ställs åt sidan eller glöms bort, vilket en av respondenterna nämnde. Detta anser vi kan bero på att respondenten inte känner sig uppskattad. På samma sätt som feedback och uppskattning kan bidra till arbetsmotivation för medarbetarna kan även graden av upplevd rättvisa fungera som en motivationsfaktor. På Grant Thornton belönas likvärdiga arbetsuppgifter på samma sätt oavsett vem som har utfört arbetet. Detta förhindrar att orättviskänslor uppkommer, vilket främjar arbetsmotivationen enligt teorin.¹⁰⁹

Enligt de sociala teorierna i Kaufmann & Kaufmann (2010) kan kolleger på arbetsplatsen bidra till motivation i arbetet. Detta framgick väldigt tydligt i intervjuerna på Grant Thornton, oavsett vilken befattning respondenterna hade. Alla respondenterna menade att kollegorna gjorde arbetsplatsen till en mer trivsamt plats och beskrev hur viktigt det var med bra arbetskamrater. En av respondenterna påpekade även att ingen lön kan ersätta detta. Vi anser att vikten av kollegorna är en så pass stark motivationsfaktor att den väger upp även i situationer där bristande motivation uppstår.

5.6 Tid och arbetsmotivation

Enligt teorin finns det ett samband mellan tid och arbetsmotivation. Hur länge en individ har arbetat på ett företag kan ha en inverkan på individens lojalitet gentemot företaget.¹¹⁰ Samtliga respondenter har arbetat på företagen tre till fem år. Några av respondenterna på E.on kunde tänka sig att lämna företaget ifall de fick bättre erbjudande på något annat företag. Detta kan tyda på att de anställda har hunnit sätta sig in i företaget och arbetsuppgifterna men inte hunnit bli påverkade av sambandet mellan tid och arbetsmotivation. Ur ett annat perspektiv kan det vara positivt att respondenterna inte har arbetat allt för länge på E.on på grund av att desto längre en individ arbetat inom samma organisation kan arbetstillfredsställelsen försämrats. En annan aspekt som kan studeras gällande tid och arbetsmotivation är den anställdes ålder. Majoriteten av respondenter var mellan 26-35 år vilket kan anses vara en relativt ung ålder. En del av dem yngre respondenterna kan tänka sig att lämna företaget. Vi har funnit att anledningen till detta skulle kunna vara ifall bättre möjligheter, stimulans och förmåner erbjuds på andra företag. Den äldsta respondenten var 49 år. Enligt Ting (1997) är äldre medarbetare mer benägna att ha traditionella värderingar och en stödjande arbetsmoral, vilket bidrar till att dem är mer positiva om sin egen position inom

¹⁰⁹ Kaufmann & Kaufmann (2010)

¹¹⁰ Moynihan & Pandey (2007)

organisationen. Den äldsta respondenten har tidigare arbetat 16 år på ett annat bolag, innan han valde att byta arbetsplats. Detta säger emot att individen är mindre benägen att byta arbetsplats desto längre medarbetaren arbetat där. I detta fall var det karriärutvecklingen som var grunden till bytet av bolag. På Grant Thornton fanns möjligheten att bli partner vilket var ett viktigt steg för respondenten ifråga.

Åldern och anställningstiden verkar inte ha den övervägande betydelsen i medarbetarnas lojalitet gentemot företagen. Ovan nämnda fall tyder snarare på att utvecklingsmöjligheterna har en större betydelse. Dock kan vi inte föra något djupare resonemang på grund av en liten variation i åldern bland våra respondenter.

5.7 Monetära belöningar

Medarbetarna på både E.on och Grant Thornton behöver en grundläggande marknadsmässig lön för att klara sig. Men efter att detta behov är tillfredsställt verkar medarbetarna främst motiveras av inre motivationsfaktorer. Två respondenter från E.on nämner detta påstående i intervjun och samtliga respondenter från Grant Thornton menar att monetära incitament motiverar dem mindre i förhållande till prestation och kollegor. Eftersom respondenterna är högtbildade och förmodligen har en tillfredsställande lön vill de istället tillfredställa inre behov som trivsam arbetsplats men även andra yttre behov som en högre befattning.

På E.on förekommer det årlig utbetalning av bonus som är kopplade till respondenternas individuella mål. Enligt oss kan bonus som är av monetär karaktär fungera som en tillfällig motivationsfaktor. Anledningen till detta kan vara att den motivation som genereras första gångerna bonusen utbetalas därefter övergår till en förväntan hos individen. Problematiken ligger i att om individen förväntar sig att åter få sin årliga bonus men inte får den, kan detta upplevas som ett straff och påverka motivationen negativt genom att självkänslan försämras. En av respondenterna från E.on tycker att bonussystemet känns motiverande i sig på grund av att bonusutbetalningen är kopplad till hur väl respondenten har uppfyllt sina uppsatta mål och får denne en hög bonus betyder det att den har lyckats väl med att uppfylla sina mål vilket i sin tur känns motiverande för respondenten. En annan respondent tyckte att det inte var helt fel med extra pengar men att det var något som respondenten kunde klara sig utan, bonusen var inte det som motiverade respondenten i arbetet på E.on. Detta kan kopplas ihop med Herzbergs teori som säger att en god arbetsmiljö eller hög lön inte genererar tillfredsställelse

och motivation utan endast en avsaknad av otillfredsställelse.¹¹¹ Detta kan leda till att respondenten istället föredrar förhållanden som avser prestation, uppskattning, utvecklingsmöjligheter och ansvar framför monetära belöningar.

Enligt teorin kan monetära incitament få medarbetarens kreativitet att försvinna om individen fokuserar på den monetära belöningen istället för uppgiften.¹¹² Detta är något som för med sig en stor risk i kunskapsintensivt arbete som respondenterna verkar inom då värdet av deras arbete till största delen ligger i det intellektuella, bland annat i kreativitet. Om detta försvagas hos medarbetarna kan detta leda till att det blir av mindre betydelse vem som utför arbetet för företaget.

5.8 Debitering av tid

Teorin om debitering menar att det är fel att debitera efter tid om det inte är ett rutinmässigt arbete som utförts eftersom fokus då kommer att ligga på hur lång tid den anställde lägger ner på arbete istället för på resultatet.¹¹³ Debitering av tid används på vårt fallföretag Grant Thornton i form av debiteringsgrad men vi upplever det inte som ett problem. Det finns två anledningar till att vi inte upplever detta som ett problem. Den första anledningen är kravet på kvalitet genom de olika regelverken och att fokus därför inte kan flyttas från resultatet. Den andra anledningen är att det finns ett marknadspris som styr det slutgiltiga priset. Därmed elimineras enligt oss problematiken i att debitering av tid skulle kunna användas på ett oetiskt sätt.

¹¹¹ Kaufmann & Kaufmann (2010)

¹¹² Pink (2010)

¹¹³ Ibid.

6. Slutsats

Syftet med vår uppsats är att undersöka vad som motiverar anställda i arbetet i kunskapsintensiva företag. Vi har kommit fram till att motivation tycks vara individbaserat eftersom medarbetare i kunskapsintensiva företag motiveras av olika faktorer. Dock har vi kunnat dra vissa generella slutsatser kring kunskapsintensiva verksamheter men också slutsatser för våra respondenter i de specifika fallföretagen.

Vi har funnit att arbetsuppgifternas karaktär har en inverkan på den kunskapsintensiva medarbetarens motivation i arbetet. Respondenterna uppskattade variation i arbetsuppgifter medan monotona och rutinmässiga arbetsuppgifter minskade motivationen. Därför är det viktigt att medarbetarna i kunskapsintensiva företag erbjuds varierande arbetsuppgifter för att de ska känna motivation i arbetet.

I vår studie har vi även kommit fram till att en hög grad av självbestämmande har en tydlig koppling till en tydlig definierad arbetsroll. Båda faktorerna är motivationshöjande men vid avsaknad av en faktor uteblir motivationen. De måste finnas i samverkan med varandra för att skapa motivation. Därför är det viktigt att ta hänsyn till båda dessa.

Vad respondenterna motiveras av och vilka mål de har för framtiden verkar skilja sig åt beroende på vilka typer av arbetsuppgifter de har. Samtliga respondenter motiveras av måluppsättning och vi kan därför dra en slutsats om att systemet med måluppsättning främjar arbetsmotivationen i våra fallföretag. Men vi kan inte dra en slutsats om det gäller i den övriga kunskapsintensiva branschen även om det tyder på att det skulle kunna vara på detta sätt.

Vi har uppmärksammat en tydlig skillnad i arbetsuppgifterna bland våra respondenter på Grant Thornton och E.on. En slutsats vi kan dra utifrån detta är att beroende på arbetsuppgifterna på respektive företag verkar medarbetarna motiveras av att få olika behov uppfyllda. På Grant Thornton verkar prestation motivera medarbetarna i utförandet av arbetsuppgifterna. På E.on motiveras däremot medarbetarna av att få gehör för sina idéer och synpunkter. Skillnaden i vilka behov som ska tillfredställas återspeglar sig även i arbetet som riktar sig mot kund och i arbetet som riktar sig internt inom företaget. Vi anser att

medarbetare motiveras av olika faktorer beroende på om de arbetar internt eller mot kund. Eftersom våra respondenter uttryckt olika behov enligt McClellands teori om arbetsmotivation går det inte att dra några generella slutsatser kring vilket behov ledningen bör satsa mest på att uppfylla.

När lönen ligger på en tillräckligt hög tillfredsställande nivå är den inte en lika stark motivationsfaktor som inre motivationsfaktorer. Utifrån detta har vi dragit slutsatser kring olika inre motivationsfaktorer. En generell slutsats för att en god arbetsmiljö ska bidra till motivation är vikten av trivsel och kollegor på arbetsplatsen. Utifrån våra fallföretag kan olika infallsvinklar kring uppföljning av utfört arbete leda till följande slutsatser. Uppföljningen bidrar till utveckling och lärande för individen vilket är motivationsfrämjande. Samtidigt kan uppföljning bidra till uppmärksamhet på utfört arbete som bidrar till att individen får bekräftelse på sitt utförda arbete. För att summera detta vill vi poängtera att monetär ersättning är viktigt till den nivå där medarbetaren känner sig tillfredsställd men därefter finns indikationer på att inre motivationsfaktorer blir allt viktigare för att motivera medarbetare i kunskapsintensiva företag.

Debitering av tid var något som i högsta grad verkade relevant inom temat inför arbetet. Anledningen till detta var att det används i konsultbranschen samt teorin som behandlar riskerna med det. Men det påverkar inte motivationen i den grad att det blir relevant i vårt arbete. Vi trodde även att sambandet mellan tid och arbetsmotivation skulle vara intressant för vår uppsats. Men eftersom våra respondenter inte har så stora skillnader vad gäller ålder och anställningstid, kan vi inte dra några slutsatser kring detta samband.

De slutsatser vi kan dra är att personal i kunskapsintensiva företag känner bristande motivation vid monotona arbetsuppgifter och känner sig speciellt motiverade i situationer där de styrs av inre motivationsfaktorer. Så länge de hygieniska faktorerna som Herzbergs benämner, är uppfyllda genom en god arbetsmiljö med en lön, status och arbetstrygghet som den anställde känner sig tillfreds med, undviks att den anställde kan känna en otillfredsställelse. Lösning på problemet skulle kunna vara att uppfylla de hygieniska faktorerna. Därefter kan ledningen koncentrera sig på de motivatoriska faktorerna som uppskattning, ansvar och utvecklingsmöjligheter, de faktorer som faktiskt kan generera tillfredsställelse och inre motivation.

6.1 Förslag till vidare forskning

Vår uppsats är genomförd ur ett medarbetarperspektiv. En studie skulle även kunna göras ur ett mellanchebsperspektiv och se vad som motiverar dem i deras arbete eftersom de möts av krav från både ledning och underordnade.

Vidare forskning inom motivation i kunskapsintensiva företag kan tas upp om ett fallföretag som använder sig av debitering av tid gentemot kund. Ett exempel på detta skulle kunna vara ett konsultföretag. Det kan även vara intressant att även fördjupa sig inom en del av den kunskapsintensiva branschen.

Vidare vore det intressant att se om företagsstrukturen har en koppling till vad som motiverar medarbetarna i arbetet. Det vill säga om skillnaden mellan en platt och hierarkisk organisation har en inverkan på motivationen, eller om hård eller lös styrning har en påverkan på medarbetarnas arbetsmotivation.

7. Källförteckning

Nedan följer en förteckning av alla källor som vi har använt oss av under uppsatsens gång. Förteckningen är indelad i fyra delar, litteratur, artiklar, hemsidor och muntliga intervjuer.

Litteratur

Andersen, E.S. & Schwencke, E. (1998) *Projektarbete - en vägledning för studenter*. Studentlitteratur. Lund.

Anthony, Robert N. & Govindarajan, V. (2007) *Management Control Systems*. 12th edition, McGraw- Hill publishing, New York.

Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber. Malmö.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985) *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. Plemmer, New York.

Gillham, B. (2008) *Forskningsintervjun Tekniker och genomförande*. Holmbergs i Malmö AB.

Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (1995). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Studentlitteratur, Lund.

Pink, Daniel H. (2010) *Drivkraft - Den överraskande sanningen om vad som motiverar oss*. Bookhouse edition: Stockholm

Vroom, Victor H. (1964) *Work and motivation*. Johan Wiley & sons inc. Publishing, New York.

Wilson F, (2008), *Organisation, arbete, och ledning: en kritisk introduktion*, Liber. Malmö.

Artiklar

Aarts, Henk. (2007) "Health and goal-directed behavior: The nonconscious regulation and motivation of goals and their pursuit" *Health Psychology Review*, Vol. 1 No. 1 s.53-82

Alvesson, M. (2000). 'Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies'. *Journal of Management Studies*, 37: 8: 1101-1120.

Alvesson M. & Sveningsson S. (2003): "Good Visions, Bad Micro-Management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-) leadership in a Knowledge-Intensive Organization". *Organization Studies*, 24(6): 961-988

Baron, J.N. and Hannan, M.T. (2002). 'Organisational blueprints for success in high-tech start-ups'. *California Management Review*, 44: 3, 8-35

Basset-Jones, N. och Lloyd, G.C. (2005) "Does Herzberg's motivation theory have staying power?", *Journal of Management Development*, Vol. 24 (10) s. 929-943

Ditillo, A. (2004) "Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge" *Accounting, Organizations and Society* Volume: 29 Issue: 3-4 Pages: 401-421

Durik, Amanda M. and Harackiewicz, Judith M. (2003) "Achievement goals and intrinsic motivation: Coherence, concordance, and achievement orientation" *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 4 No.4 s.378-385

Fisher, Cynthia D. (1978) "The Effects of Personal Control, Competence, and Extrinsic Reward Systems on Intrinsic Motivation" *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 21 No.3 s. 273-288

Hays, R.D (1969) "Two reviews: Motivating economic achievement motivation through the work itself - Motivating Economic Achievement David C. McClelland and David G. Winter", *Business Horizon*, Vol. 12, No. 4, s.91-92

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley

Horwitz, Frank M., Chan Teng Heng & Hesan Ahmed Quazi., & (2003) "Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers" *Human Resource Management Journal*, Vol. 13 No. 4 s. 23-44

Isen, A. M., Reeve, J. (2005) "The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self control" *Motivation and Emotion*, Vol. 29, Issue 4, s. 295-325

Kohn, A. (1993). "Why incentive plans cannot work?" *Harvard Business Review*

Kohn, A. (1998) "Challenging Behaviorist Dogma: Myths About Money and Motivation" *Compensation & Benefits Review*, Vol. 30, No. 2, s. 27-37

Latham, G. & Locke, L. (2002) "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation" *American Psychologist* Vol. 57, No.9 s. 705-717

McClelland, David C & Burnham, David H. (2003) "Power is the great motivator" *Harvard Business Review*

Moynihan, Donald P. and Pandey. Sanjay K. (2007) "Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment Finding Workable Levers Over Work Motivation : Comparing Job", *Administration & Society*, Vol. 39 No.17, s.803-832

Sachau, Daniel A. (2007) "Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement" *Human Resource Development Review*, Vol. 6, No. 4, s.377-393

Wiley, C. (1997) "What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys", *International Journal of Manpower*, Vol. 18 No. 3, s. 263-280.

Zhuge, J. (2008) "Reward Systems for implementing Knowledge Sharing in Knowledge – Intensive Corporation." *International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management* s. 514-518

Hemsidor

E.ons hemsida:

http://www.eon.se/templates/Eon2Dynamic1_1_1.aspx?id=47831&epslanguage=SV
(Hämtad 2011-04-18)

Europeiska unionens officiella tidning, 17 mars 2006, C 65, punkt 2.7:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:065:0094:0102:SV:PDF>
(Hämtad 2011-05-04)

Grant Thorntons hemsida:

<http://www.grantthornton.se>
(Hämtad 2011-05-12)

<http://www.grantthornton.se/Tjanster/Revision/>
(Hämtad 2011-05-24)

Muntliga källor

29/4-2011 Intervju med respondent **1** på Grant Thornton i Malmö

29/4-2011 Intervju med respondent **3** på Grant Thornton i Malmö

3/5-2011 Intervju med respondent **A** på Eon i Malmö

3/5-2011 Intervju med respondent **B** på Eon i Malmö

6/5-2011 Intervju med respondent **C** på Eon i Malmö

9/5-2011 Intervju med respondent **2** på Grant Thornton i Malmö

10/5-2011 Intervju med respondent **D** på Eon i Malmö

Bilagor

Intervjuguide till anställda

Bakgrundsfakta:

- 1) Ålder?
- 2) Vad har du för utbildningsbakgrund och examen?
- 3) Hur länge har du varit anställd på företaget?
- 4) Vilken är din nuvarande position?
- 5) Hur länge har du haft den positionen?
- 6) Upplever du att företaget du arbetar på är en platt eller hierarkisk organisation? På vilket sätt?

Motivationsfaktorer:

- 7) Har du upplevt en situation där du känt dig speciellt motiverad?
Vid ja, vad karaktäriserade den?
- 8) Har du upplevt en situation där du känt bristande motivation? Isåfall, varför?
- 9) Anser du att dina arbetsuppgifter är stimulerande?

Självstyrning och självbestämmande

- 10) Upplever du att det finns en tydlig definierad roll och klarhet i av vad som förväntas utav dig i din tjänst? På vilket sätt?
- 11) Hur stort inflytande har du över ditt arbetssätt på jobbet, d.v.s. hur du väljer att utföra dina arbetsuppgifter?
- 12) Följer ni en samling fastslagna instruktioner i arbetet för att finna den rätta lösningen eller använder ni er av ett innovativt tänkande för att lösa problemen? (algoritmiskt, heuristisk) rådgivning
- 13) Hur stort inflytande har du över din arbetstid? (Jmf ROWE-arbetsplats)
- 14) I vilken utsträckning har du möjlighet att välja de personer du samarbetar med? (team)

Uppföljning av utfört arbete:

- 15) Görs det uppföljning utav ert utförda arbete?
- 16) Vid ja, vem eller vilka är ansvariga för denna uppföljning?
- 17) Hur går uppföljningen till?
- 18) Vilka faktorer ligger till grund för bedömningen av utfört arbete?

Uppsättning av mål och måluppfyllelse:

- 19) Har ni individuellt uppsatta mål som ni jobbar mot?
- 20) Vid ja, hur delaktiga är ni själva i uppsättandet av dessa individuella mål?
- 21) Hur fungerar utformandet av dessa mål?
- 22) Känner du att dessa mål är rimligt satta?
- 23) Vet du vad som krävs utav dig för att du ska nå upp till de satta målen?
- 24) Anser du att detta system höjer din motivation?
- 25) Hur belönas du om du når upp till dina uppsatta mål?
- 26) Vilka belöningar anser du att ni omfattas av på detta företag?

Inre och yttre motivation:

- 27) Hur sätts din lön, fast eller prestationsbaserad ersättning?
- 28) I hur hög utsträckning upplever du att du kan påverka din lön?
- 29) Förekommer monetär ersättning som belöning för någon insats? (ex. pengar)
- 30) Vid ja, är denna belöning förväntad, d.v.s. erbjuds den redan innan projektets start eller kommer den oväntat efter att projektet är slutfört om det utförts på ett tillfredställande sätt? ("om-så", "nu-när" belöningar)
- 31) Tar ni debitering per timme eller debitering av en fast avgift för ert utförda arbete?
- 32) Hur viktigt är det för dig att bli befordrad?
- 33) Vilket av följande behov upplever du motiverar dig mest i ditt arbete?
 - Prestationen av att ha utfört ett projekt du ansvarat för på ett framgångsrikt sätt
 - Att ha en god relation till dina kollegor och en social omgivning på arbetet
 - Att du får gehör för dina idéer och synpunkter och har ett inflytande