

ARBETSMOTIVATION

- Utifrån Nordeas medarbetarperspektiv

WORK MOTIVATION

-From Nordeas employee perspective

Examensarbete inom huvudområdet företagsekonomi
Grundnivå 15 Högskolepoäng
Vårtermin 2019

Författare: Edvin Akgul

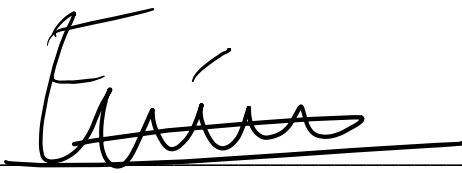
Handledare: Christer Thörnqvist
Examinator: Adina Popa

Arbetsmotivation -Utifrån Nordeas medarbetarperspektiv

Examensrapport inlämnad av Edvin Akgul till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2019-06-17

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är mitt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat:  _____

Edvin Akgul

Förord

Jag vill inledningsvis rikta ett stort tack till samtliga respondenter, som med sin tid och sitt engagemang möjliggjort denna studie. Jag vill vidare tacka min handledare Christer Thörnqvist, för de värdefulla synpunkter och den konstruktiva kritik han har bidragit med under arbetet. Avslutningsvis vill jag rikta ett tack till min familj och mina vänner som har funnits som ett stöd för mig under studiens gång.

Högskolan i Skövde, Våren 2019

Edvin Akgul

Sammanfattning

Bakgrund

Denna studie är utförd inom Nordea AB som ämnar undersöka området arbetsmotivation. Bakgrunden till studien grundar sig på att företag tenderar att öka sina prestationer om medarbetare är motiverade.

Syfte/ frågeställningar

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för hur en grupp anställda i en välkänd organisation ser på arbetsmotivation och vad som påverkar denna. Vidare avser studien att undersöka om de insatser som cheferna gör upplevs som motiverande och även vad cheferna kan göra för att höja arbetsmotivationen.

- Vad innebär arbetsmotivation enligt medarbetarna på Nordea, och vad påverkar denna?
- Vad kan cheferna göra för att höja arbetsmotivationen hos medarbetarna?

Teori

De teorier som har använts under studien är målsättningsteorin, Herzbergs tvåfaktorteori och Maslows Behovstrappa. Studien har även använt sig av tidigare forskning.

Metod

Studien har antagit en kvalitativ metod för att uppnå studiens syfte och vidare besvara frågeställningarna. Datainsamlingen bygger på semistrukturerade intervjuer med fem medarbetare och två chefer.

Resultat/Slutsats

Utifrån respondenternas svar har rapportförfattaren kunnat kartlägga vad arbetsmotivation innebär för medarbetarna. Det är en drivkraft som får de att vilja gå till arbetet och prestera. Några av de faktorerna som påverkar medarbetarnas motivation är: utvecklingsmöjligheter, arbetsuppgifterna, de sociala relationerna och feedback. Resultaten i denna studie överensstämmer med tidigare forskning, men motsäger även delar av tidigare studier. Exempelvis att de sociala relationerna är en motivationsfaktor, detta är i linje med Maslows behovstrappa men säger emot Herzbergs tvåfaktorteori.

Chefer och ledare inom banksektorn, och främst i Sverige kan dra nytta av denna studie eftersom det är av stor vikt för dem att känna till vad som får personalen att prestera till sin fulla

potential. Denna studie är genomförd inom den svenska banksektorn och har medarbetarnas åsikter och önskemål i huvudfokus, vilket gör denna studie intressant för chefer inom den svenska banksektorn. Ett förslag till vidare studier är att jämföra konkreta prestationer mellan en bank med omotiverade medarbetare respektive en bank med motiverade medarbetare.

Nyckelbegrepp: Motivation, arbetsmotivation, Herzberg, arbetstrivsel, tillfredsställelse, otillfredsställelse

Abstract

Background

This study is done within Nordea AB, which intends to investigate the area of work motivation. The background to the study is that companies tend to increase their performance if employees are motivated.

Purpose / research questions

The purpose of this study is to increase the understanding of how a group of employees in a well-known organization views at work motivation and what affects it. Furthermore, the study intends to investigate whether the contributions applied by the managers are perceived as motivating and what the managers can do to raise the work motivation.

- What does work motivation according to the employees at Nordea mean, and what affects this?
- What can the managers do to increase the work motivation of the employees?

Theory

Theories that have been used during the study are the goal-setting theory, Herzberg's two-factor theory and Maslow's hierarchy of needs. The study has also used previous research.

Method

The study has adopted a qualitative method for achieving the aim of the study and further answering the questions. The data collection is based on semi-structured interviews with five employees and two managers.

Results/Conclusion

Based on the respondents' answers, the author has been able to map out what work motivation means for the employees. It is a driving force that makes them want to go to work and perform. Some of the factors that influence employee motivation are: development opportunities, work tasks, social relations and feedback. The results in this study are similar to previous research, but it also contradicts parts of previous studies. For example, that the social relations are a motivating factor, this is in line with Maslow's hierarchy of needs but contradicts Herzberg's two-factor theory.

Managers and leaders in the banking sector, and especially in Sweden, can benefit from this study as it is of great importance for them to know what causes the personnel to perform to their full potential. This study was conducted within the Swedish banking sector and has the employees' opinions and wishes as its main focus, which makes this study interesting for managers within the Swedish banking sector. A suggestion for further studies is to compare concrete performance between a bank with unmotivated employees and a bank with motivated employees, respectively.

Keywords

Motivation, work motivation, Herzberg, job satisfaction, satisfaction, dissatisfaction

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	3
1.4 Frågeställningar	3
1.5 Avgränsning	3
2. Teoretisk referensram	4
2.1 Organisationsteorier	4
2.2 Motivation	5
2.3 Motivationsteorier.....	6
2.2.1 Maslows Behovstrappa.....	6
2.2.2 Herzbergs tvåfaktorteori.....	8
2.4 Målsättningsteorin	11
2.5 Kritik mot teorierna	12
2.6 Chefens roll till arbetsmotivation	13
2.7 Tidigare forskning.....	14
2.8 Analysmodell.....	16
3. Metod.....	18
3.1 Metodval	18
3.2 Datainsamling.....	18
3.2.1 Informationssökning	18
3.2.2 Intervju	18
3.2.3 Urval.....	21
3.3 Bearbetning av data	22
3.4 Trovärdighet	22
3.5 Metodkritik	23
4. Empiri	25
4.1 Bakgrundsfakta om Nordea.....	25
4.2 Information om respondenterna.....	25
4.3 Arbetsmotivation enligt medarbetarna.....	25
4.4 Chefens roll till arbetsmotivation	26
4.5 Hygienfaktorer.....	28
4.5.1 Lön och förmåner.....	28
4.5.2 Arbetsmiljö	30

4.5.3 Arbetsrelationer.....	31
4.6 Motivationsfaktorer	32
4.6.1 Arbetsuppgifter	32
4.6.2 Utvecklingsmöjligheter	35
4.6.3 Erkännande	37
4.7 Målsättningar	38
4.8 Sammanfattning	39
5. Analys	40
5.1 Arbetsmotivation	40
5.2 Hygienfaktorer.....	41
5.2.1 Lön och förmåner.....	41
5.2.2 Arbetsmiljö och arbetsrelationer.....	42
5.3 Motivationsfaktorer	43
5.3.1 Arbetsuppgifter	43
5.3.2 Utvecklingsmöjligheter	44
5.3.3 Erkännande	45
5.4 Chefens roll till arbetsmotivation	46
5.5 Delaktighet i samband med målsättningar	47
6. Slutsats	48
6.1 Studiens slutsats.....	48
6.2 Studiens bidrag	49
6.3 Förslag till vidare studier	49
Referenser	50
Bilaga 1	54
Bilaga 2	56

Figur och tabellförteckning

Figur 1: Maslows behovstrappa (Maslow, 1987).....	7
Figur 2:Uppsatsförfattarens egenskapade analysmodell	17
Tabell 1: Rapportförfattarens egenskapade modell av undersökningsområdet	20
Tabell 2: Översikt av respondenter	20

1. Inledning

1.1 Bakgrund

För att skapa en förståelse av studien ges det i det inledande kapitlet till en början en bakgrundsbeskrivning till studien följt av en problemdiskussion. Ur de avsnitten kommer sedan studiens syfte, frågeställningar samt avgränsningar.

Aronsson et al., (2012) beskriver att begreppet motivation grundar sig från ordet motiv, som står för drivkrafterna bakom en individs avsiktliga beteenden och handlingar. På grund av globaliseringen och att världen ständigt är i förändring är det viktigt för organisationer att ha motiverade och välmående anställda. Nöjda medarbetare som trivs på arbetsplatsen presterar bättre och vill i större utsträckning stanna kvar i organisationen. Medarbetarnas trivsel på arbetsplatsen kan påverkas av flera olika faktorer och är av stor betydelse för att ha en välfungerande arbetsplats (Angelöw, 2015).

”Jag har så länge jag kan minnas haft oerhört svårt för att kliva upp på morgonen. Jag hittar ingen motivation att gå upp förrän i allra sista sekund, bara vid enstaka och mycket viktiga tillfällen, som när jag måste passa ett flyg eller ska på anställningsintervju...” (Svenska Dagbladet, 2008).

En amerikansk gallupstudie från 2006 delar in anställda i tre kategorier; de engagerade, de oengagerade och de aktivt oengagerade. De engagerade är de som utför sitt arbete med stor passion och är fullt delaktiga i företaget. De oengagerade utför sitt arbete utan passion, och de aktivt oengagerade är anställda som förutom att vara oengagerade även förstör för företaget. Enligt gallupstudien tillhör 56 procent av dem anställda kategorin ”oengagerade” (Ekberg, 2013). Hur organisationer utnyttjar arbetstagarnas kompetens har följaktligen blivit viktigare för organisatorisk framgång (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Företag som lyckas motivera sina anställda kan uppnå operativa fördelar eftersom motiverade anställda producerar bättre resultat för organisationen (Koudelková & Milichovsky, 2015)

Enligt Amabile (1993) är människans drivkraft särskilt viktig på grund av vår föränderliga omvärld. Högre konkurrens, omstruktureringar, lön och teknologisk utveckling kommer med hög sannolikhet påverka anställdas arbetsvilja och grad av ansträngning på arbetsplatsen som de befinner sig på.

1.2 Problemdiskussion

Medarbetare som saknar motivation gör det svårt för företag att nå målen som de eftersträvar. Oengagerade medarbetare kan vara till organisationens nackdel eftersom de i mindre omfattning kommer tillföra positiva resultat än medarbetare med hög motivation. Det finns inga generella sätt att öka medarbetarnas motivation, däremot kan ledare erbjuda olika möjligheter för att tillfredsställa medarbetarnas behov (Wall Berseús, 2004).

Banksektorn är ständigt i förändring och konkurrensen har genom åren blivit allt större. En studie av Carlsson Hauff (2018) på uppdrag av konkurrensverket visar på att en av fem individer under de senaste tre åren flyttat delar eller hela sitt innehav från en bank till en annan. Storbankerna idag erbjuder liknande produkter och tjänster vilket gör att det inte finns mycket som skiljer dem åt. Medarbetare och god service till kunderna är däremot någonting som kan få bankerna att sticka ut. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) är sannolikheten hög att produktiviteten och den kvalitativa servicen ökar när en organisation har motiverade medarbetare. Med andra ord ökar sannolikheten för organisationer att sälja mer, erhålla nöjdare kunder och på så vis förbättra konkurrensförhållandena gentemot andra banker med hjälp av motiverade medarbetare. Motiverade medarbetare är således en mycket viktig resurs för organisationers fortsatta överlevnad.

En undersökning från företagshälsovården visar att allt färre medarbetare känner sig motiverade i sina arbeten (Carlsson & Stefan, 2013). Av den anledningen är det viktigt för företag att förstå vilka faktorer som påverkar medarbetarnas motivation (Von Glinow & McShane, 2010). Studier visar att motivationen hos anställda är en viktig funktion för organisationernas resultat (Svenska Dagbladet, 2013). Enligt Hein (2012) utgör medarbetare en viktig del av organisationens framgång. Det är viktigt att hålla motivationen uppe för att behålla kompetensen och produktiviteten hos medarbetarna (Lindner, 1998).

Det är ytterst viktigt för chefer och ledare att veta vad som motiverar deras personal. Vad är det som motiverar medarbetarna och hur bibehålls motivationen? Eftersom det finns många oengagerade medarbetare blir det viktigt för chefer att veta hur medarbetarna kan motiveras. Tidigare forskning har gjort kvalitativa studier inom området om arbetsmotivation inom banksektorn (Gunasekare & Kulathunga, 2011; Fareed & Jan, 2016; Habibur, Rinu, & Hazrat, 2019). Däremot har inga studier kopplat till den svenska banksektorn i Sverige anträffats. I och med att arbetsmotivation i kontext om den svenska banksektorn inte studerats finns det ett glapp i forskningen. Därför ämnar denna uppsats undersöka vad som motiverar medarbetarna på ett

Nordeakontor i Sverige, och vad cheferna i sin tur kan göra för att öka motivationsgraden. Eftersom motivation är individuellt och situationsbaserat blir det således intressant att undersöka hur arbetsmotivationen ser ut i en organisation (Hein, 2012). Frågeställningarna nedan kommer i uppsatsens slutliga kapitel besvaras.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för hur en grupp anställda i en välkänd organisation ser på arbetsmotivation och vad som påverkar denna. Vidare avser studien att undersöka om de insatser som cheferna gör upplevs som motiverande och även vad cheferna kan göra för att höja arbetsmotivationen.

1.4 Frågeställningar

- Vad innebär arbetsmotivation enligt medarbetarna på Nordea, och vad påverkar denna?
- Vad kan cheferna göra för att höja arbetsmotivationen hos medarbetarna?

1.5 Avgränsning

Studien är begränsad till Nordea i Skövde. Anledningen till denna avgränsning är att de befinner sig i närområdet vilket gjorde dem mer relevanta att studera jämfört med övriga enheter. Nordea i övriga Sverige eller internationellt kommer således inte tas hänsyn till.

2. Teoretisk referensram

Detta kapitel ämnar ge en förklaring till de begrepp och teorier som ligger till grund för analysen av den insamlade empirin. Inledningsvis definieras begreppet motivation och vidare presenteras teorierna och avslutningsvis presenteras ett avsnitt med kritik mot de valda teorierna.

2.1 Organisationsteorier

I början på 1900-talet grundade Frederick Winslow Taylor en teori vid namn Scientific Management. Teorin utvecklades i första hand av Taylor som ett system som skall öka produktiviteten på arbetsplatser. Fokuset låg i att organisationer skulle kunna få ut så mycket som möjligt från varje enskild arbetstagare. Utifrån den utgångspunkten lades fokus på tre huvudområden, nämligen effektivitet, produktivitet och rationalitet. Ledningar och chefer som följde Taylors teori utgick ifrån vissa antaganden. Dessa antaganden var att människors intelligens skiljer sig avsevärt från varandra och arbetsuppgifterna skulle vara utformade på ett vis som gör dem enkla att genomföra (Taylor, 1967). Taylor menade vidare att människor i grund och botten är lata och i själva verket inte vill utföra ett arbete. Den ekonomiska ersättningen ansåg Taylor vara den enda motivationsfaktorn anställda hade, och detta kunde kopplas samman med arbetsinsatsen. Ju högre lön, desto mer effektiva och produktiva anställda (Granberg, 2011). Sammanfattningsvis handlar Scientific Management om kombinationen av individens arbetsmotivation och prestation enbart regleras av ekonomisk ersättning, för att den i slutändan skall generera ett lyckat resultat för organisationen (Abrahamsson & Andersen, 2005).

Grunden till Human Relations som är en klassisk teoribildning av Elton Mayo, kommer från resultaten av Hawthorne-studien. Hawthorne-fabriken, som låg utanför Chicago, hade under 1920-talet haft problem med produktiviteten och därmed tog hjälp av Scientific Managements principer. Inledningsvis utfördes ett belysningsexperiment med olika grupper i Hawthorne-fabriken. I denna studie valdes arbetslokaler ut med en likartad ljussättning, där ljusstyrkan justerades både upp och ner, samtidigt som förändringarna registrerades. Således gjordes en mätning på arbetshastigheten där en sak var tydlig; att det inte fanns något samband mellan regleringen av ljusstyrkan och en förändring av produktionshastigheten. Till en början antogs det att belysningen var tillräcklig från start och att problemet kvarstod någon annanstans. För att undersöka vidare utsattes en experimentgrupp för variationer i belysningen, medan en kontrollgrupp arbetade under samma ljusförhållanden som tidigare. När belysningen

förbättrades för experimentgrupperna steg produktionen. Produktionen steg även när ljusstyrkan sänktes, såväl i experiment som i kontrollgruppen. Detta ledde till att det åter blev ett överraskande resultat. Hawthorne-forskarna drog slutsatsen att arbetsljusets styrka bara hade marginell effekt och att de fysiska förhållandena inte kunde förklara ökningen i produktionen (Abrahamsson & Andersen, 2005). Resultaten från experimenten var att det var uppmärksamheten som låg till grund för prestationerna. Ju mer medarbetarna kände sig sedda och uppskattade, ju bättre presterade de. Det var inte ljusstyrkan som påverkade effektiviteten utan det var uppmärksamheten från cheferna (Granberg, 2011).

Effekten av denna studie kom idag att kallas för Hawthorne-effekten. Elton Mayo påstod att goda relationer mellan arbetsgivare och arbetstagare skulle resultera i flera positiva förhållanden på arbetsplatsen. Exempel på dessa kan vara hög produktivitet, trivsel och låg frånvaro. Även om Mayos teori utgick ifrån Scientific Management var upptäckterna annorlunda. Elton Mayos skola fann att det var andra förhållanden än enbart ekonomisk kompensation som kunde förknippas med en god arbetsprestationen (Abrahamsson & Andersen, 2005).

2.2 Motivation

Det finns många olika definitioner och teorier om motivation i arbetslivet. Hansen, Kanuk, Schiffmann, Robbins och Judge (2010) menar att motivation består av tre olika processer: riktning, intensitet och varaktighet. Motivation ämnar hur intensivt en person anstränger sig, vilka mål som ansträngningen riktar sig för att uppfylla och slutligen hur varaktig denna ansträngning är. Precis nämnda definitionen är en allmän definition av motivation. Denna uppsats fokuserar istället på arbetsmotivation, vilket kan definieras som den arbetstillfredsställelse som en individ känner på sin arbetsplats. Schou (1991) menar att arbetstillfredsställelse kan mätas genom närvaro på arbetsplatsen, ifall de uppsatta målen uppfylls samt om arbetstagaren anses arbeta på ett produktivt och effektivt sätt. Enligt Amabile (1993) är motiverade medarbetare kreativa, produktiva och vill till varje pris göra det lilla extra för företaget. Däremot är omotiverade medarbetare inte särskilt produktiva, kreativa, och de försöker utföra sina uppgifter med allra minsta ansträngning.

Uneståhl (1986) menar att arbetsmotivation brukar oavsett teori delas in i yttre- och inre faktorer som aktiverar eller driver en människas handlingar. Vallerand (2012) menar att yttre faktorer är sådant utanför individen själv, exempelvis monetära belöningar medan inre faktorer är sådant

som relateras till människans tillfredsställelse och vilja att utföra ett arbete. Både yttre- och inre faktorer påverkar med andra ord medarbetarens arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation.

2.3 Motivationsteorier

Det finns många olika teorier som behandlar begreppet motivation, både ur ett generellt perspektiv men även ur ett arbetsperspektiv. Denna uppsats ämnar fokusera på arbetsmotivation, följaktligen blir det relevantt att först presentera allmänna motivationsteorier, eftersom många arbetsmotivationsteorier härstammar från början ur dessa. Således presenteras Maslows behovstrappa för att få en djupare förståelse av motivation och för att senare med enkelhet kunna förstå arbetsmotivation.

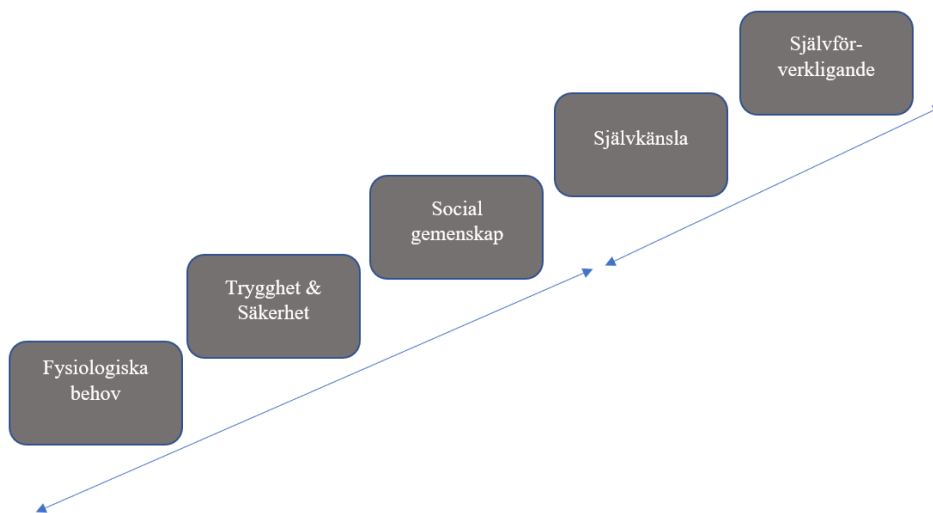
2.2.1 Maslows Behovstrappa

Den amerikanske psykologen, Abraham H. Maslow fokuserade sin forskning på människans motivation och dess innebörd. Maslows forskning gick ut på att finna de grundläggande behov människan har, oberoende vilken situation människan befinner sig i (Abrahamsson & Andersen, 2005). Maslow (1987) kom att dela in människans behov i en hierarkisk ordning. I sin motivationsmodell delade Maslow upp människans behov i fem nivåer där de lägre nivåerna måste vara tillfredsställda innan en människa kan uppfylla de högre behoven. *Fysiologiska behoven* är det första steget på Maslows behovstrappa som exempelvis handlar om mat, vatten, luft och sömn. De fysiologiska behoven är grundläggande för en människas överlevnad och är även början på hur en människa skall kunna känna motivation. När dessa behov är uppfyllda, uppstår således nya behov. Andra steget i Maslows modell är *trygghet- och säkerhet* och handlar om att människan skall känna sig skyddad, att känna sig fri från rädsla och hot som kan innebära psykisk och fysisk fara. På en arbetsplats kan trygghet handla om att en individ genom goda avtal känner stabilitet och ingen rädsla för att bli av med jobbet. Tredje steget handlar om att känna *social tillhörighet*, samt att kunna ge och få kärlek. Med andra ord handlar det om goda relationer med exempelvis vänner, familj och partner. De första tre stegen kallas för *bristbehov*, vilket är de grundläggande förutsättningarna människan måste ha för att känna sig motiverade (Maslow, 1987).

Självkänsla är fjärde steget i Maslows behovstrappa och innefattar människans behov att känna uppskattning, självrespekt och respekt från andra. Detta kan människan uppfylla genom att känna att människor runt omkring känner tillit och förtroende, självständighet och prestation. Femte och sista steget kallas för *självförverkligande* och handlar i korthet om att få utveckla sina kunskaper fritt. När behoven dessförinnan är uppfyllda menar Maslow på att individen

kommer känna en sorts rastlöshet ifall personen inte gör det hen är ämnad för. Därmed finns det tid och utrymme för att kunna fokusera på sådant som får en individ att känna sig självförverkligad, vilket är individuellt från individ till individ. Detta steg skapar mest motivation. De två sista behoven i behovstrappen är så kallade utvecklingsbehov, och ger människan möjlighet att uppnå sin fulla potential (Maslow, 1987).

Maslow definierar begreppet motivation som något som utgår ifrån ett behov. Människor känner olika behov som de senare väljer att handla efter, med andra ord förklaras en människas beteende efter vad denne bedömer som viktigast. Desto högre upp människan stiger på Maslows behovstrappa, desto mer ökar motivationen. Behoven fungerar således som ett styrmedel för människans beteende. Syftet med Maslows behovstrappa kan förklaras som ett system för hur människan ska kunna förstå sitt agerande och sina behov (Maslow, 1987).



Figur 1: Maslows behovstrappa (Maslow, 1987)

Maslows behovstrappa inom arbetslivet

Maslow upptäckte i ett senare skede att arbetsledare som behandlar medarbetare med omtanke och tillit skulle komma att resultera i en mer produktiv och kreativ arbetsplats (Maslow, 1987). Behovstrappan har använts i arbetslivet för att lägga fram anledningarna till att individer väljer att arbeta. Att människor arbetar ses som en sysselsättning som i sig skall tillfredsställa individens behov och inte enbart för att skapa resurser (Sjöberg, 1999). De första tre stegen i behovstrappan kallas som tidigare nämnt för bristbehov, vilket är de grundläggande behoven människan måste ha för att ha förutsättningarna att känna sig motiverade (Maslow, 1987).

Självaste uttrycket "bristbehov" grundar sig på att individen inte tänker så mycket på dessa behov när dem är tämligen uppfylla. Men ifall någon av dessa behov skulle förfalla, faller allt annat. Skulle exempelvis en person vara dödshungrig skulle hen kunna äta vad som helst och personens högsta prioritering hade således blivit att mätta sin mage (Bohlin, 2019). Det första steget är dem *fysiologiska behoven* och skulle på en arbetsplats exempelvis kunna vara belysning, ventilation och arbetsmiljö. Andra steget, trygghetsbehovet jämförs av med de olika anställningsvillkoren som ingår i ett arbete. Anställningsvillkoren kan exempelvis påverka balansen mellan arbete och fritid (arbetstider), lönen och tryggheten i anställningen (Höög, 1985). Det tredje steget handlar om de *sociala behoven* en människa kan ha. Enligt Maslow behöver individer känna en form av acceptans och tillhörighet till vänner, familj och partner (Maslow, 1987). På en arbetsplats kan detta behov tillfredsställas genom en god sammanhållning och sociala relationer sinsemellan medarbetare och dessutom mellan medarbetare och chef (Höög, 1985).

De två nästkommande behoven går under namnet "utvecklingsbehov". Dessa behov för utvecklingen framåt, däremot måste man ha i åtanke att bristbehoven i första hand måste vara tillfredsställda (Bohlin, 2019). Det fjärde steget i Maslows behovshierarki handlar om behovet av *erkännande och uppskattning*. Här ingår även att vara uppskattad och respekterad av andra i sin omgivning (Discanals, 2019). På en arbetsplats kan detta behov uppfyllas genom att chefen visar regelbunden uppskattning eller att denne exempelvis ger mer utmanande och stimulerande arbetsuppgifter som resulterar i kompetensutveckling. Att chefen delegerar ansvar kan få medarbetare att känna sig mer delaktiga och kan leda till ett ökat självförtroende och motivation (Höög, 1985). Det femte och sista steget behandlar behovet av *självförverkligande*. Detta kan se olika ut för olika individer och är väldigt subjektivt. Självförverkligande handlar i grund och botten om att utveckla en komplett version av sig själv. Detta kan individer åstadkomma genom att utnyttja sin fulla potential med hjälp av sin vilja och motivation (Discanals, 2019). På en arbetsplats handlar detta steg om att bli så duktig som möjligt på det man arbetar med. Detta behov kan tillfredsställas genom att erhålla möjligheten att påverka sina arbetsuppgifter, företagsbeslut och organisationen. Inflytande är viktigt för att detta behov ska kunna tillfredsställas (Höög, 1985).

2.2.2 Herzbergs tvåfaktorteori

Denna teori bygger på antagandet att det finns faktorer som skapar otillfredsställelse och faktorer som skapar tillfredsställelse på en arbetsplats, nämligen hygienfaktorer och motivationsfaktorer (Wolvén, 2000).

Hygienfaktorer kopplas samman med yttre faktorer, dessa kan skapa otillfredsställelse och handlar exempelvis om kompensation, arbetsförhållanden, arbetsrelationer och ledarskap. Enligt Herzberg skapar inte dessa faktorer motivation hos anställda, men saknas de skapas otillfredsställelse (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1993). För att illustrera ett scenario presenteras följande exempel: ”Du utför ett jobb på en arbetsplats och känner konstant att du behandlas dåligt av kolleger/chefer, du är underbetald, du är rädd för att förlora ditt jobb och saknar ett bra ledarskap” (Hartzell, 2018). Hygienfaktorerna handlar i sin korthet om att få anställda att känna sig bekväma, glada och säkra. Uppfylls inte hygienfaktorerna kan individen uppleva att det känns som om någonting saknas, vilket i sin tur skapar otillfredsställelse (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1993).

Motivationsfaktorer kopplas samman med inre faktorer, dessa skapar motivation hos en medarbetare. Faktorer som placeras under motivationsfaktorer är exempelvis ansvar, erkännande, prestation, utmaningar och karriärutveckling. Dessa är direkt kopplade till arbetet som en anställd utför medan hygienfaktorer är kopplade till sådant som sker runt om arbetet (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1993).

Dessa två olika dimensioner, motivationsfaktorer och hygienfaktorer är inte beroende av varandra. Att en medarbetare trivs på arbetsplatsen behöver inte direkt betyda att personen har en hög arbetsmotivation och tvärtom (Abrahamsson & Andersen, 2005). Det generella antagandet vid den tidpunkt som Herzbergs studie utfördes var att om man ändrade på ett förhållande som gjorde de anställda missnöjda skulle motivationen öka. Genom att exempelvis höja lönen antog de på den tiden att detta skulle leda till en ökad trivsel, vilket i sin tur skulle motivera anställda till att prestera högre. Herzbergs studie visade att förändring i lön bidrog till att anställda blev mer nöjda med sin lön men däremot bidrog det inte till mer motiverade anställda som presterade högre (Jacobsen & Thorsvik, 2014). För att tydligare förstå detta presenteras följande exempel: ”Du jobbar på ett kontor där taket ständigt läcker, datorerna är alltid kortsluts och du verkar aldrig kunna komma i kapp i ditt arbete på grund av det. Plötsligt informeras du om att du kommer att få ett pris för att ha uppnått förra månadens försäljningskvot. Priset, som i sig är tillfredsställande, skulle inte eliminera ditt missnöje med de otillräckliga arbetsförhållandena.” (Hartzell, 2018).

Herzberg menade att tillfredsställelse och otillfredsställelse inte är beroende av varandra och därmed inte är varandras motsats. Dessa begrepp bör betraktas som två skilda begrepp. *Tillfredsställelser* motsats hävdar Hertzberg istället är *ingen tillfredsställelse*, och motsatsen till *otillfredsställelse* är *ingen otillfredsställelse* (Abrahamsson & Andersen, 2005). Det är först när

både hygienfaktorerna och motivationsfaktorerna är uppfyllda som medarbetare känner sig fullt tillfredsställda och motiverade i deras dagliga arbete (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1993).

Hygienfaktorerna definierade av Abrahamsson och Andersen (2005):

1. **Företagspolitik och administration** – det ska finnas tydliga strategier, visioner och mål som de anställda känner till.
2. **Arbetsmiljö** - arbetsmiljö och utrustning ska vara lämpliga, säkra och hygieniska.
3. **Chefen/Ledningen** - att chefen/ledningen har rätt kompetens och är rättvis, villig att lära ut samt delegera. Ledarens förmåga att se behoven som personalen har.
4. **Lön och förmåner** – där ingår lön och andra ekonomiska belöningar/förmåner.
5. **Status** – inte fokus på formell status här, utan endast symbolstatus
6. **Anställningstrygghet**- det är viktigt att anställda känner att deras jobb är säkert och att de inte står under ständiga hotet av att bli avskedade.
7. **Faktorer i privatlivet** - problem anställda har på ett privat plan kan påverka trivseln på arbetsplatsen
8. **Mellanmänniska förhållanden** - relationerna sinsemellan medarbetare samt mellan medarbetare och chef.

Herzberg menade att hygienfaktorerna påverkar graden av otillfredsställelse men skulle inte kunna utlösa motivation.

Motivationsfaktorerna definierade av Abrahamsson och Andersen (2005):

1. **Prestation** - att känna tillfredsställelse av att genomföra ett bra arbete. Att kunna lösa problem och se resultat ger människan en känsla av stolthet.
2. **Erkännande** - individer måste kunna få beröm utifrån sina prestationer. Dessa typer av beröm bör komma både från chefer och medarbetare.
3. **Arbetsuppgiftens karaktär** - arbetsuppgifterna i sig bör vara varierande, intressanta samt vara tillräckligt utmanande för den anställda.
4. **Ansvar** - anställda bör ha en grad av eget ansvar samt kontroll över sin arbetssituation.
5. **Befordran** - anställda ska ha möjligheten att avancera i sin karriär, klättra och få en högre position.
6. **Personlig utveckling** - arbetet ska ge medarbetaren möjlighet att lära sig nya färdigheter och utvecklas. Detta kan ske på arbetsplatsen under arbetet eller genom utbildning.

Herzberg menade att motivationsfaktorerna påverkar graden av tillfredsställelse och skulle kunna utlösa motivation.

2.4 Målsättningsteorin

Målsättningsteorin utgår ifrån att människans intentioner styr alla deras handlingar och att målen är vad människan försöker åstadkomma med detta. Målsättningar inriktar sig på hur väl mål motiverar medarbetarna till deras prestationer (Locke & Latham, 2002). Enligt Locke & Latham (2002) kan en medarbetares motivation, ansträngningar och prestationer påverkas av de mål som chefen eller individen satt upp. Forskare menar på att motivation och prestationer har ett positivt samband till varandra (Locke & Latham, 2002; Hollenbeck, R, Klein, O'leary, & Wright, 1989; Locke, 1991). Enligt Locke och Latham (2002) presterar individer med mål bättre än individer utan mål, samt att höga mål är bättre än låga eller inga mål alls. Sedan finns det studier som pekar på motsatsen och påstår att sambandet mellan motivation och prestation inte är en nödvändighet (Bryan & Locke, 1967).

Att arbeta mot ett bestämt och mätbart mål har en stor inverkan på motivationen hos individer. Förutbestämda mål får individen att utvecklas och prestera i syfte av att försöka nå det tänkta målet (Locke, 1991). Att nå de uppsatta målen kan leda till en utökad motivation medan misslyckande kan resultera i motsatt effekt så som minskad motivation och frustration. För att strävan efter att nå uppsatta mål ska resultera i motiverade medarbetare måste ett antal kriterier uppfyllas enligt målsättningsteorin (Locke & Latham, 2002):

- Målen måste vara tydliga så att medarbetarna förstår vad som förväntas av dem.
- Målen skall vara utmanande men samtidigt realistiska.
- Medarbetarna måste acceptera målen och på så sätt vara villiga att sträva efter att uppnå de. Accepterar inte medarbetarna målen kan det leda till motstånd och stor risk att målen aldrig uppnås.
- Medarbetarna måste få feedback för sitt utförda arbete.

När medarbetare får vara delaktiga vid målsättningar upplevs de som mer motiverande än om de bara blir informerade om vilka mål som ska uppnås. Det är vidare viktigt att organisationer sätter upp anpassade mål utifrån organisationen och dess förutsättningar (Coffey & Dugdill, 2006). Enligt Locke och Latham (2002) är chefens roll att hjälpa medarbetarna att nå de uppsatta målen. Enligt målsättningsteorin är tydliga mål och en närvarande chef ett måste för ökad motivation (Locke, 1991). Kriterierna till målsättningsteorin har testats på många olika grupper, individer, organisationer, organisationer under olika tidsperioder och på olika

geografiska platser. Den gedigna forskningsgrunden av målsättningsteorin gör teorin användbar för att mäta och analysera medarbetarnas motivation och prestationer (Locke & Latham, 2002).

Enligt målsättningsteorin är en feedbackkultur på arbetsplatsen av stor vikt för att veta hur individer och organisationer presterar i förhållande till målen. Får inte medarbetare kontinuerlig feedback blir det svårt för de att veta vart de står i relation till målen (Locke & Latham, 2002). Pritchard, Jones, Roth, Stuebing och Ekeberg (1988) studie visade på att kontinuerlig feedback ökade medarbetarnas produktivitet med cirka 50 procent. Enligt Alvero, Bucklin och Austin (2001) kan inte enbart feedback leda till en ökad prestation, men feedback i kombination med andra aspekter kan leda till en ökad prestation. Gregory, Beck och Carr (2011) tror starkt på att chefer kan hjälpa medarbetarnas prestera bättre genom att använda sig av målsättningar och feedback.

2.5 Kritik mot teorierna

Kritik mot Maslows behovstrappa

Maslows behovstrappa anses inte ha fått empiriskt stöd. Att individer har fem behov och att de rangordnas hierarkiskt i en behovstrappa finns det inget vetenskapligt bevis för. Alla individer är olika och har därmed olika behov. Människor motiveras inte av samma faktorer således är det inte en teori som kan generaliseras (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Porter, Bigley, & Steers, 2003). Maslows behovstrappa har inte sitt ursprung inom arbetslivet utan är snarare riktat mot människan i allmänhet. Modellen kan däremot förklara ett flertal frågor som berör arbetslivet (Höög, 1985).

Kritik mot Herzbergs tvåfaktorsteori

Herzbergs tvåfaktorsteori är populär men även mycket kritiserad. Daniel A. Sachau (2007) menar att det finns många olika tolkningar av teorin vilket i sin tur försvårar en testning av teorin då det kan bildas en osäkerhet kring vilken tolkning som är den rätta. Enligt Abrahamsson och Anderson (2005) har Herzbergs tvåfaktorsteori en utgångspunkt att alla människor är lika, vilket innebär att teorin inte tar hänsyn till individuella skillnader. Undersökningspersonerna i studien var endast ledare och yrkesutbildade vilket Abrahamsson och Anderson (2005) menar att denna teori är olämplig att applicera på alla typer av medarbetare och organisationer. Wolvén (2000) menar att Herzbergs teori är negativ ur den aspekten att den framstår som ”universell” men tar däremot inte hänsyn till olikheter länder och människor emellan. I länder med exempelvis lågkonjunktur kan lön vara en större motivationsfaktor än länder med

högkonjunktur, där kanske andra faktorer är mer centrala för att skapa tillfredsställelse och motivation (Wolvén, 2000). Under uppsatsskrivandet har dessa kritiker funnits i åtanke.

Kritik mot Målsättningsteorin

Målsättningsteorin har kritiserats på grund av att den inte tar hänsyn till skillnaden på inre och yttre motivation. Forskare menar på att motivation kommer både inifrån och utifrån, vilket måste tas i beaktning. Mål anses inte vara en tillräcklig anledning för att skapa ett visst beteende eller handlingar (Gagné & Deci, 2005). Alltför krävande mål har forskning visat på kan ha en negativ effekt på medarbetare och arbetsplatsen. Medarbetare har historiskt sett kunnat avstå från att hjälpa sina kolleger på grund av den interna konkurrensen som uppstått när det varit för högt uppsatta mål (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

2.6 Chefens roll till arbetsmotivation

Chefer är ansvariga för att företaget skall nå ett visst resultat, men oftast utan att själv genomföra arbetet. Det är istället medarbetarnas roll att jobba för att uppnå resultaten, medan chefens roll är att stötta och vägleda de för att de i sin tur skall kunna prestera. Chefens jobb är inte att tvinga medarbetare till att utföra ett bra jobb, utan det är snarare medarbetarna som måste drivas av sin inre motivation att leva upp till de uppsatta målen. Som chef är det vidare viktigt att anpassa arbetsuppgifterna efter medarbetarnas behov och inte tvärtom (Augner, 2009).

Trivs en medarbetare på sin arbetsplats och får chansen att utföra de arbetsuppgifter som ger glädje resulterar detta i att arbetaren med hög sannolikhet kommer göra bättre ifrån sig, vilket i sin tur kommer gynna hela organisationen. För att kunna utveckla en anställd är det viktigt att chefen har ett bra kunskapsunderlag om personen. Det är viktigt för en chef att veta vad den anställda har för tidigare erfarenheter, kompetens och vad personen har för målsättningar (Augner, 2009). Augner (2009) tankesätt om att ju mer motiverad en medarbetare är desto bättre presterar personen, skiljer sig från Vroom (1995) som menar att allt för hög motivation sänker prestationsförmågan. Det är vidare viktigt för en chef att dela ut rätt arbetsuppgifter till medarbetarna. Arbetsuppgifterna får inte vara alldeles för svårutförliga samtidigt som de inte får vara allt för ”enkla”, utan de bör vara varierande och utmanande till en viss grad (Augner, 2009).

Enligt Hall (2004) finns det två faktorer som ligger till grund för en chefs motivationsarbete. Den första är chefens tankar om vad det är som motiverar anställda. Den andra faktorn är vilka resurser som finns för att tillfredsställa medarbetarens behov. Chefer har olika metoder för att försöka motivera sina medarbetare och få de att följa företagets målsättningar. Det är viktigt för

en chef att kunna avläsa anställdas behov korrekt, eftersom det troligtvis leder till ett positivt utfall med hög tillfredsställelse och produktivitet. Om chefen istället inte lyckas läsa av medarbetarnas behov, kan det ge motsatt effekt och organisationens mål uteblir. Ett bra ledarskap har större chans att påverka anställdas motivation än ett sämre ledarskap. Hall menar vidare på att problem som uppstår på grund av de yttre faktorerna bör undanröjas för att sedan lägga större fokus på arbetsuppgifterna och arbetsinnehållet (Hall, 2004).

2.7 Tidigare forskning

Smith och Shields (2013) studie om arbetsmotivation resulterade i konstaterandet att lön inte var den främsta faktorn till motivation hos socialtjänstarbetare. Smith och Shields ville med sin studie undersöka vilka faktorer som främst motiverar och ger arbetsglädje. I studien använde de sig av Herzbergs tvåfaktorteori som utgångspunkt och studien utgick från två hypoteser:

- Både motivationsfaktorer och hygienfaktorer har en positiv relation till jobbtillfredsställelse
- Motivationsfaktorerna har en större inverkan på jobbtillfredsställelsen än hygienfaktorerna

Studien baserades på 170 socialtjänstarbetare. Studien visade att båda hypoteserna accepterades. De mest framstående resultaten var att erfarenhet, variation i arbetet (motivationsfaktor), kreativitet (motivationsfaktor) och relationen till chefen (hygienfaktor) påverkade jobbtillfredsställelsen mest. Kreativitet och variation i arbetet var de absolut starkaste faktorerna till motivation. Studien visade på att möjligheten att själv kunna bestämma över sitt arbete samt positiva relationer på arbetsplatsen hade en större påverkan på arbetstillfredsställelsen än lönen. Chefen kan ha stor inverkan på medarbetarnas motivation eftersom hen har möjligheten att påverka medarbetarnas dagliga upplevelser på arbetsplatsen. Smith och Shields pekar efter sin studie på att Herzbergs tvåfaktorteori fortfarande är en relevant teori att använda i dagens samhälle trots att den har fått mycket kritik (Smith & Shields, 2013).

Gunasekare och Kulathunga (2011) utförde en empirisk undersökning på den privata banksektorn i Sri Lanka med utgångspunkt i Herzbergs tvåfaktorteori. Deras studie ämnade undersöka vad som motiverar anställda och vad som utlöser arbetstillfredsställelse på den operativa nivån i den privata banksektorn. När studiens resultat jämfördes med Herzbergs motivationsfaktorer kunde slutsatsen dras att samtliga motivationsfaktorer bidrar till att motivera eller tillfredsställa medarbetarna. De absolut främsta motivationsfaktorerna var i detta

fall avancemang och utvecklingsmöjligheterna inom organisationen följt av arbetets karaktär och erkännande. Studiens resultat är däremot inte i linje med Herzbergs hygienfaktorer som skapar vantrivsel när de saknas men utlöser inte tillfredsställelse eller motivation när de finns. Studien visar på att företagspolitik och administration, lön, mellanmänskliga relationer och privatliv är faktorer som motiverar medarbetarna på den operativa nivån inom banksektorn i Sri Lanka (Gunasekare & Kulathunga, 2011).

Fareed och Jan (2016) utförde en studie där de utvärderade Herzbergs tvåfaktorteori genom att undersöka förhållandet mellan olika motivationsfaktorer och arbetstillfredsställelse hos banktjänstemän i Pakistan. Denna enkätstudie baserades på 418 bankmän i staden Peshawar fick ta del av. Studieresultatet visar att många hygienfaktorer såsom chefer, lön och arbetsförhållanden har en väsentlig relation med arbetstillfredsställelsen. Däremot visade studien att Herzbergs motivationsfaktorer inte hade någon betydelse för arbetstillfredsställelsen (Fareed & Jan, 2016).

Ozsoy (2019) utförde en studie där han testade Herzbergs tvåfaktorteori på kommunala kontorsarbetare inom olika branscher i Turkiet. Studien är baserad på en kvantitativ forskningsmetod och omfattar 162 kommunanställda. Resultaten visar att Herzbergs tvåfaktorteori delvis stödjer studiens resultat. Lön, chefer och arbetsförhållanden är enligt Ozsoys studie viktiga motiverande faktorer. Enligt Herzbergs teori tillhör nyss nämnda faktorer kategorin hygienfaktorer, och kan inte utlösa motivation. Ansvar, erkännande, utvecklingsmöjligheter visade sig vara en mindre roll i motivationsgraden hos arbetarna. När medarbetarnas genomsnittliga lön ökade, minskade lörens motivationsroll (Ozsoy, 2019).

En studie utförd av Habibur, Rinu och Hazrat (2019) testar vilka faktorer som höjer prestationsgraden hos bankanställda i Bangladesh. Studien utfördes på 10 kommersiella banker och en kvantitativ forskningsmetod användes. Studien kom fram till att:

- Arbetstillfredsställelse är ett resultat av flertalet olika motivationsfaktorer
- Arbetstillfredsställelsen fluktuerar emellanåt. Tillfredsställelsen ändras från stund till stund
- Motivation och arbetstillfredsställelse har en hög positiv korrelation till produktiviteten

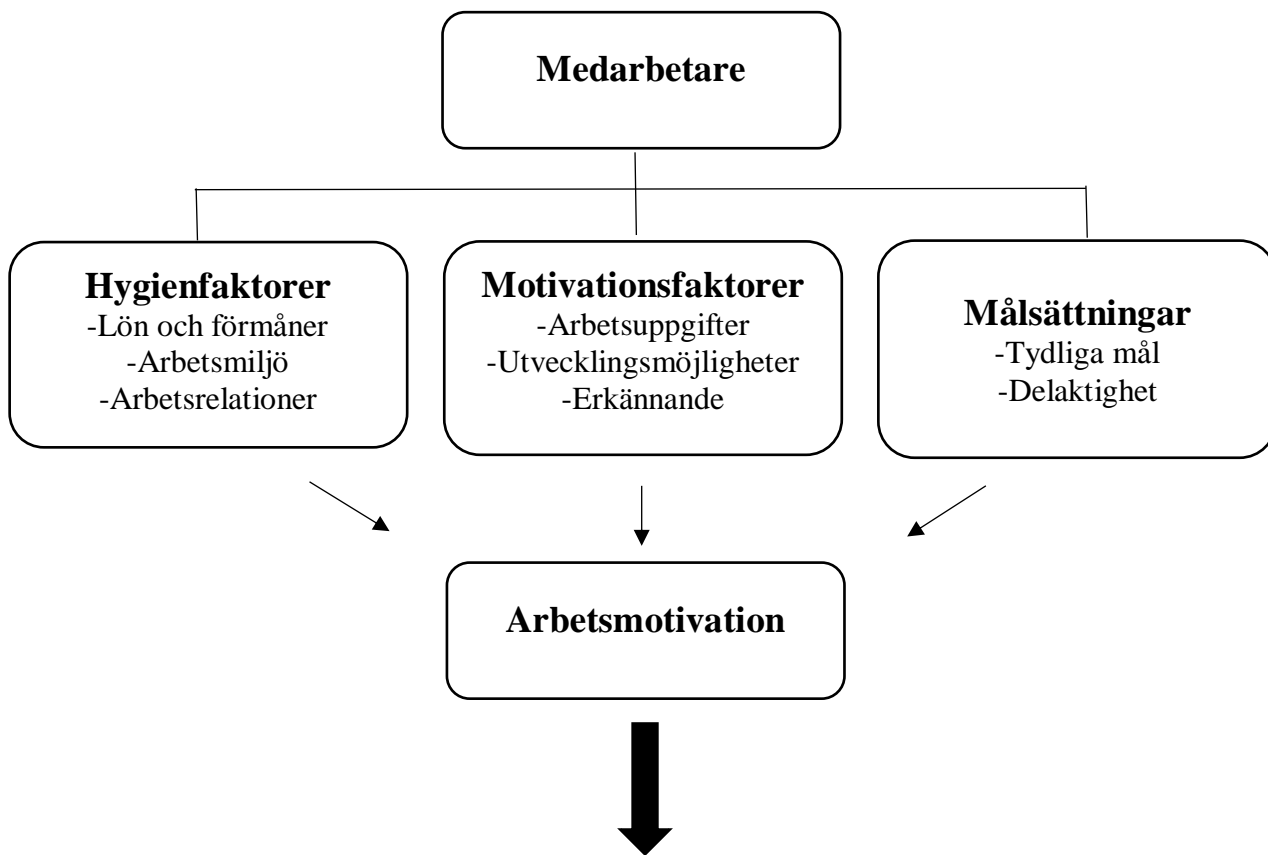
Alla Herzbergs motivationsfaktorer går i linje med resultatet från denna studie. Motivationsfaktorerna enligt Herzbergs tvåfaktorteori, påvisas även i denna studie vara faktorer som motiverar de anställda. Däremot visade det sig att arbetstrygghet, arbetsrelationer och

jobbstatus är viktiga komponenter hos bankmedarbetarna i Bangladesh enligt denna studie. Dessa faktorer motiverar de anställda till att anstränga sig ännu mer (Habibur, Rinu, & Hazrat, 2019).

Eftersom tidigare forskning som tagits med i detta avsnitt avser olika sektorer, och är gjorda i olika länder, kan resultateten urskilja sig från denna studies resultat. Eftersom rapportförfattaren inte hittade tidigare forskning som tar upp arbetsmotivationen i Sverige var det av intresse att finna studier genomförda inom banksektorn. Förutom Smith och Shields (2013) studie är resterande studier utförda i utvecklingsländer. Eftersom denna studie avser undersöka arbetsmotivationen i ett industriland kan en del skillnader upptäckas. Exempelvis kan lönen vara en stor motivationsfaktor i utvecklingsländer medan det kan ses som en hygienfaktor i Sverige och andra industriländer.

2.8 Analymodell

För att binda samman studiens referensram med studiens syfte har en egenskapad analysmodell tagits fram. Rapportförfattaren gör ett antagande att om alla dessa kategorier är uppfyllda kommer den anställde vara motiverad. Det första delaspeken är lön och förmåner och är självförklarande. Det andra delaspeken är arbetsmiljö och har med medarbetarnas uppfattning om hur väl den fysiska arbetsplatsen fungerar. Den tredje delaspeken handlar om hur bra relationerna är sinsemellan kollegor och chefer. Inom det andra området finns delaspeken arbetsuppgift som är kopplat till arbetsuppgifternas svårighetsgrad och variationsgrad. Andra delaspeken utvecklingsmöjligheter inkluderar både personliga och karriärmässiga utvecklingsmöjligheter. Tredje delaspeken handlar om hur feedbackkulturen på kontoret ser ut. Sista området, också benämnt som målsättningar inkluderar delaspekterna tydliga mål och delaktighet. Första delaspeken handlar om att medarbetarna skall ha tydliga mål att sträva efter. Den andra delaspeken handlar om hur delaktiga medarbetarna är i samband med målsättningarna. För att samla in data har intervjufrågor tagits fram med analysmodellen i åtanke. Att dela in arbetsmotivation i olika påverkande kategorier underlättar analyserandet av resultatet. Följt av analysen skall studiens frågeställningar besvaras.



- Vad innebär arbetsmotivation enligt medarbetarna på Nordea, och vad påverkar denna?
- Vad kan cheferna göra för att höja arbetsmotivationen hos medarbetarna?

Figur 2: Uppsatsförfattarens egenskapade analysmodell

3. Metod

I detta kapitel presenteras studiens metod och tillvägagångssätt. Först presenteras metodialet och forskningsstrategin som används i studien. Därefter presenteras datainsamlingen och studiens trovärdighet. Avslutningsvis presenteras kritiken som riktas mot de valda metoderna.

3.1 Metodval

Studien syftar till att undersöka vad arbetsmotivation är och vad som påverkar denna hos en grupp anställda inom en välkänd organisation. Enligt Bryman och Bell (2017) används kvalitativa metoder vanligtvis vid studier där meningar och tolkningar står i fokus. Rapportförfattaren ansåg därför att en kvalitativ metod var den bästa möjliga forskningsmetoden för denna studie. Enligt Denscombe (2009) är intervjuer lämpligt att använda vid kvalitativa forskningsmetoder där människors erfarenheter, uppfattningar och åsikter tas hänsyn till. Eftersom studiens två frågeställningar är ”vad innebär arbetsmotivation enligt medarbetarna på Nordea, och vad påverkar denna?” och ”vad kan cheferna göra för att höja arbetsmotivationen hos medarbetarna?”, ansåg rapportförfattaren att intervjuer var den mest optimala metoden att använda. På grund av intervjuer användes som forskningsmetod gavs samtliga respondenter möjligheten till att beskriva sin arbetsmotivation utförligt.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Informationssökning

För att få en djupare förståelse inom valda ämnet började rapportförfattaren med att läsa litteraturer och vetenskapliga artiklar. Flertalet vetenskapliga artiklar från Human Resource Management Review och Human Resource Development Review lästes. Uppsatsens referensram har utgått ifrån erkända motivationsteorier, som exempelvis Maslows behovstrappa och Herzbergs tvåfaktorteori. Sökord som användes under informationssökningen var: Motivation, Herzberg two factor theory, Fredrick Herzberg, job satisfaction, work motivation.

3.2.2 Intervju

Enligt Bryman och Bell (2017) ger intervjuer nyanserade och detaljrika svar från de studerade grupperna eller respondenterna. Intervjustudier ger forskaren en god förståelse av respondenternas tankesätt (Alvehus, 2013). Eftersom intervjuer har använts som forskningsmetod har rapportförfattaren berikats med mer detaljrika svar från respondenterna om deras åsikter, erfarenheter och uppfattningar. Då studiens syfte bland annat är att undersöka vad arbetsmotivation är och vad som påverkar denna hos en grupp anställda inom en välkänd organisation, ansåg rapportförfattaren att intervjuer är att föredra över en enkätstudie eftersom

intervjuer möjliggör mer utförliga och informationsrika svar. Framstående nackdelen med intervju som forskningsmetod enligt Denscombe (2009) är bearbetningen av data. Databearbetningen är mer tidskrävande vid intervjustudier än vid frågeformulär (Denscombe, 2009). Trots denna nackdel fanns större fördelar med att utföra intervjuer för denna typ av studie eftersom det som eftersöktes med denna studie var detaljrika svar och en ökad förståelse.

Respondenterna kontaktades ungefär en vecka innan intervjuerna för att rapportförfattaren skulle ha god marginal för förberedelse. Eftersom rapportförfattaren är anställd på Nordea Skövde valde hen att gå in på kontoret och fråga ett antal utvalda individer ifall de ville agera som respondenter och delta i studien. Väl på plats gavs bakgrundinformation om studien tillsammans med studiens syfte och samtliga av de tillfrågade tackade ja till att delta i studien. Alla intervjuer utfördes på Nordeakontoret i Skövde mellan 3-4 juni 2019. Eftersom alla respondenter jobbar på ett och samma kontor och kan vara flexibla i sina arbeten var det relativt enkelt att planera in och utföra sju intervjuer under två arbetsdagar. Intervjuerna utgick från en färdig intervjuguide med ett antal öppna frågor. Beroende på varje enskild situation ställdes ett antal följdfrågor. Detta har bidragit till att respondenterna fått uttrycka sig som de vill och tillåtits tala mer utförligt om arbetsmotivation och vad som motiverar de i deras vardagliga arbete. Följdfrågorna har anpassats efter varje rådande situation. Detta har bidragit till olika infallsvinklar om arbetsmotivation och arbetsplatsen i fråga.

Enligt Bryman och Bell (2017) kan en intervju bygga på tre olika strukturer; strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer. Denna studie har baserats på semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuerna innehåller några förutbestämda frågor men det finns även utrymme för följdfrågor och öppna svar i denna intervjutyp (Bryman & Bell, 2017). Detta har möjliggjort för rapportförfattaren att undvika att låsa sig till specifika frågeställningar, utan intervjun liknar mer ett samtal än ett förhör. Därmed skapas en djupare förståelse för ämnet i fråga (Bryman & Bell, 2017; Alvehus, 2013). Eftersom rapportförfattaren var ute efter att skapa en större förståelse för det studerade ämnet, men har en tidsram att förhålla sig till var de utförda intervjuerna av semistrukturerad karaktär.

Vid utformandet av intervjufrågorna till chefen och medarbetarna fanns uppsatsens teoretiska referensram, syfte och frågeställningar i åtanke. Intervjuernas syfte är bland annat att skapa en förståelse för vad arbetsmotivation innebär för medarbetarna på Nordea och vad som påverkar denna. Intervjufrågorna grundar sig på Herzbergs tvåfaktorteori, se tabell nedan.

Motivationen mäts via frågor om:	<ul style="list-style-type: none"> • Arbetsmiljö • Arbetsrelationer • Lön och förmåner 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbetsuppgifter - Arbetskaraktär - Arbetsbelastning - Ansvar • Utvecklingsmöjligheter - Personlig - Befordran • Erkännande 	<ul style="list-style-type: none"> • Delaktighet • Tydliga mål • Feedback
---	---	---	--

Tabell 1: Rapportförfattarens egenskapade modell av undersökningsområdet

Eftersom Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer totalt består av fjorton faktorer och målsättningsteorin består av tre faktorer blev det svårt att ta hänsyn till alla dessa. Därmed valde rapportförfattaren att lägga större fokus på ett antal utvalda faktorer som efter informationssökningen hade påvisats ha större påverkan på arbetsmotivation än resterande faktorer.

Intervjuerna med respondenterna spelades in, för att senare transkriberas på grund av att rapportförfattaren är intresserad av vad individerna säger och på vilket sätt dem säger det. Detta är ett vanligt tillvägagångssätt för forskare som förhåller sig till en kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2017). Tiden för varje intervju varierade mellan 35-55 minuter per intervju. Bryman och Bell (2017) poängterar att kortare intervjuer inte behöver vara sämre men kan ibland ge tecken på bristande samarbete från respondenten. Trots att vissa intervjuer vara kortare än de andra upplevdes de i denna studie inte vara mindre innehållsrik som de längre intervjuerna. Intervjuerna utfördes på respondenternas arbetsplats vilket kan tänkas ha gett respondenterna en grad av trygghet och därmed har de varit villiga att vara mer öppna i sina svar, vilket har varit av stor vikt för en djupare förståelse (Bryman & Bell, 2017). Att intervjuerna spelades in var fördelaktigt eftersom rapportförfattaren inte behövde fokusera på att anteckna, utan kunde fokusera respondenternas tonlägen och analysera kroppsspråket.

Respondent	Tjänst	Erfarenhet inom organisationen	Intervjutid
Respondent 1	Privatrådgivare	4 år	40
Respondent 2	Privatrådgivare	2 år	42
Respondent 3	Privatrådgivare	30 år	38
Respondent 4	Privatrådgivare	34 år	35
Respondent 5	Privatrådgivare	4 år	36
Respondent 6	Gruppchef	27 år	46
Respondent 7	Kontorschef	36 år	55

Tabell 2: Översikt av respondenter

Samtliga av de genomförda intervjuerna inleddes med en presentation om studiens syfte. Frågorna hade skickats ut dagen innan intervjun, vilket gav respondenterna en god uppfattning om vilket ämne som skulle beröras under samtalet. Samtliga respondenter godkände att intervjuerna fick spelas in. Respondenterna informerades vidare att samtliga respondenter i studien skulle vara anonyma. Rapportförfattaren talade även om för respondenterna att den transkriberade versionen av intervjun skulle kunna skickas till de innan användning om så önskades. Intervjufrågorna skiljde sig åt mellan chefer och medarbetarna. Detta resulterade i att tiden för intervjuerna varierade. Enligt Healy och Rawlinson (1994) är det viktigt att avsluta intervjuerna med en kort muntlig sammanfattning om samtalet för att undvika feltolkningar. Därmed gjordes detta för att undvika feltolkningar och för att respondenterna skulle känna sig tryggare för hur det insamlade materialet används.

Rapportförfattaren anser att denna studie har behandlat ett antal känsliga frågeställningar, som exempelvis hur deras arbetsmotivation ser ut samt hur de trivs på arbetsplatsen. Enligt Ghauri och Grønhaug (2005) är det av stor vikt att respondenterna känner förtroende för hur insamlat material hanteras. Saknas förtroende till intervjuaren kan istället partiska svar ges som gynnar medarbetaren eller organisationen i fråga. För att motverka detta och stärka studiens trovärdighet har samtliga respondenter erbjudits anonymitet.

3.2.3 Urval

Det är viktigt för personer som skall intervjuas att de har en god insikt inom det studerade området. Eftersom denna studie ämnar undersöka arbetsmotivationen ur ett medarbetarperspektiv ansågs detta kriterium vara uppfyllt. Vidare är det viktigt att respondenterna är villiga att dela med sig av sina erfarenheter och tankar (Whiting, 2008). Studien är avgränsad till Nordea i Skövde bland annat på grund av att Nordea är en av Sveriges och Nordens största finansiella koncerner och för att detta kontor ligger i närheten, vilket gjort kontakten nära till hands. Att rapportförfattaren arbetar inom organisationen underlättade tillgången till respondenter. Vidare valdes de respondenter som ansågs besitta den erfarenhet och kunskap som krävdes för att besvara frågorna.

Rapportförfattaren besatt en förkunskap om organisationen på grund av sin anställning på Nordea Skövde. Ett subjektivt urval har tillämpats, detta innebär att rapportförfattaren har handplockat de individer som skall undersökas. Enligt Denscombe (2009) är detta en lämplig urvalsstrategi för kvalitativa studier där forskaren har en förkunskap inom det ämne som skall undersökas. Detta på grund av att forskaren har möjligheten att handplocka de individer som kan tänkas ge den mest värdefulla data. Totalt intervjuades sju personer, varav fem medarbetare

och två chefer. Medarbetarna är alla privatrådgivare och jobbar med finansiell rådgivning mot privatkunder. Cheferna som inkluderas i studien består av Nordea Skövdes gruppchef samt kontorschef. Dessa två chefer arbetar bland annat med personalfrågor och kompetensutveckling. Dessa fem privatrådgivare, gruppchef och kontorschefen ansågs besitta den kunskap som krävdes för denna studie. Rapportförfattaren valde respondenter som har några års erfarenhet inom organisationen samt några som anses vara veteraner i sitt yrke med många års erfarenhet i bagaget för att få en bra blandning av både äldre och nyare anställda.

3.3 Bearbetning av data

Samtliga av de utförda intervjuerna spelades in och detta har sedan översatts till text och transkriberats. Enligt Bryman och Bell (2017) underlättar transkribering av data för analysen då risken för uteblivet material och detaljer blir minimerad. Rapportförfattaren har genom transkriberingen lyckats behålla respondenternas ordval samt uttryckssätt. Löpande under intervjuerna och strax efter genomförda intervjuer fördes minnesanteckningar för att stödja inspelningarna som endast fångar upp ljud och tonläge. Minnesanteckningarna bestod av kroppspråkliga uttryck likväl som påminnelser till rapportförfattaren om att något användbart till analysen sades vid en given inspelningstidpunkt.

Studiens resultat är uppdelad i olika rubriker och underrubriker av den empiriska datainsamlingen för att förenkla för läsaren. Detta har även underlättat för rapportförfattaren vid analyskrivandet. I analysen har därefter likheter och skillnader av datainsamlingen kunnat presenteras samt hur detta står i förhållande till tidigare forskning inom arbetsmotivation. I analysen har referensramen satts i perspektiv till respondenternas åsikter och beskrivningar. Detta har sedan gjort det möjligt för rapportförfattaren att kunna identifiera huruvida denna studies resultat stämmer överens med tidigare forskningsresultat.

3.4 Trovärdighet

Enligt Bryman och Bell (2017) är det fyra kriterier som måste uppfyllas för att skapa en trovärdig studie. De fyra kriterierna är: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Tillförlitlighet kan ske genom att alla forskningsregler följs och att respondenterna som deltar i studien informeras om resultatet. På grund av detta kommer uppsatsen skickas till samtliga deltagare när studien är avslutad. När respondenterna uppgav en vilja av att ta del av informationen som samlats in från intervjuerna, gavs den möjligheten till respondenterna. Respondentvalidering är vad Bryman och Bell (2017) kallar denna form av informationsdelning.

Det andra kriteriet för trovärdighet enligt Bryman och Bell (2017) är överförbarhet och handlar om att studien skall kunna återskapas i en annan miljö. På grund av att studien enbart fokuserar på ett enstaka kontor kan det vara svårt för resultatet att vara överförbar till en annan miljö. Eftersom denna studie avser vad arbetsmotivation är för medarbetaren och vad som motiverar denne blir det svårt för överförbarheten då människor har olika drivkrafter. Däremot är det av stor vikt enligt Bryman och Bell (2017) att forskaren delar med sig av betydelsefulla detaljer inom studieområdet samt intervjuerna, för att öka överförbarheten. Detta anses vara uppfyllt i denna studie då rapportförfattaren är transparent om hur intervjuerna har utförts, vilket kan underlätta för andra att försöka replikera studien.

Enligt Bryman och Bell (2017) skall läsaren kunna lita på att resultaten stämmer överens med verkligheten, vilket benämns som pålitlighet. För att skapa pålitlighet bör all information som grundar sig i studien vara tillgänglig för läsaren. Enligt Bryman och Bell (2017) ökar pålitligheten ifall den kritiskt blir granskad genom hela skrivprocessen. Med detta i åtanke har rapportförfattaren haft handledare som kontinuerligt har granskat studien och bidragit med fortlöpande feedback genom hela forskningsprocessen.

Enligt Bryman och Bell (2017) innebär konfirmering att skapa trovärdighet. Detta sker genom att studien ska vara objektiv och fri från personliga åsikter och värderingar och är grundläggande inom forskning. Att en studie är absolut objektiv är enligt Bryman och Bell (2017) ouppnåbart, vilket innebär att rapportförfattaren har lagt stor vikt vid att agera i god tro. Rapportförfattaren har varit noggrann med att inte medvetet låtit personliga åsikter och värderingar påverka studiens resultat. Samtliga intervjuer har spelats in för att minska risken för att de personliga uppfattningarna och åsikterna skall ta över. Däremot har som alla andra kvalitativa studier egna tolkningar av det inspelade materialet gjorts. Rapportförfattaren har däremot haft som avsikt att hålla personliga åsikter utanför studien i syfte för att öka trovärdigheten.

3.5 Metodkritik

Kvalitativa studier är kritiserade för att vara för subjektiva eftersom studierna till viss del bygger på forskarens egna uppfattningar. Kvalitativa studier innefattar vanligtvis ett fåtal individer eller fall som intervjuas/undersöks och därmed finns det inte tillräckligt mycket data för att kunna generalisera (Bryman & Bell, 2017). Då den kvalitativa metoden många gånger innebär att ett fåtal individer/organisationer, som i detta fall, ett fåtal individer inom en organisation blir

intervjuade blir det således nästintill omöjligt att dra slutsatsen att resultatet för studien är representativ för andra miljöer.

Enligt Ahrne och Svensson (2015) är en svaghet med kvalitativa studier att de i mindre utsträckning är generaliserbara jämfört med kvantitativa studier. Enligt Bryman och Bell (2017) beror storleken på datainsamlingen ofta på de resurser och den tidsperioden som studien avser. Däremot avser denna studie att studera arbetsmotivationen på ett litet bankkontor i Skövde och därför känns sju respondenter vara representativt för kontoret då det sammanlagt finns femton medarbetare som jobbar med privatekonomi på kontoret.

Forskaren själv utgör oftast det viktigaste redskapet vid datainsamlingen inom kvalitativa studier och därför tenderar datainsamlingen vara påverkad och inriktad utifrån forskarens intressen. Av den anledningen kan det vara svårt för en annan forskare att replikera studien och få samma resultat eftersom rapportförfattarens egna preferenser och intressen kan ha påverkat studien i viss mån (Bryman & Bell, 2017).

Att datainsamlingen har utförts genom semistrukturerade intervjuer finns det vidare kritik för eftersom den informationen som inhämtats kan variera en grad på grund av den fria strukturen av intervjuerna. Rapportförfattaren utgick ifrån samma teman på samtliga intervjuer för att få tillräckligt med information för analysen. Sedan finns det både för- och nackdelar med att spela in intervjuer. En stor nackdel är att respondenten kan vara osäker på hur pass öppna svar hen skall ge, och på så sätt begränsa sig själv (Alvehus, 2013). Rapportförfattaren är medveten om att detta är vanligt förekommande. Med den vetskapen har författaren valt att erbjuda alla respondenter anonymitet, vilket författaren hoppats kunna motverka känslan av att känna sig begränsad.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras det insamlade datamaterialet från semistrukturerade intervjuerna med respondenter från Nordea Skövde. Inledningsvis presenteras kort bakgrundsfakta om Nordea och en kortare beskrivning av alla respondenter. Därefter följer löpande sammanfattning av information som framkommit från de olika respondenterna. Avslutningsvis presenteras en kort sammanfattning av hela empirikapitlet.

4.1 Bakgrundsfakta om Nordea

Nordea finns i tjugo länder och är idag med sina cirka tio miljoner kunder och cirka 22 000 medarbetare Nordens ledande bank (Nordea, 2019). Nordea menar att de prioriterar sina medarbetare och tror starkt på att en medarbetare som mår bra i sitt arbete, presterar bättre och skapar fler positiva kundupplevelser, vilket i sin tur är det som gör Nordea konkurrenskraftiga. Nordea fokuserar på att kontinuerligt förbättra den sociala, fysiska och organisatoriska arbetsmiljön för deras medarbetare som i sin tur skall främja balans mellan arbete och hälsa. En av Nordeas högsta prioriteringar är att utveckla och bibehålla sina medarbetare. Detta sker genom att motivera medarbetarna på olika sätt (Nordea, 2019).

4.2 Information om respondenterna

Respondent 1, 2 och 5 är relativt nyexaminerade medarbetare som har några års erfarenhet inom Nordea, medan resterande respondenter har jobbat på olika positioner inom organisationen i över tjugo år. Alla sju respondenter påbörjade sina karriärer inom Nordea som kundtjänstmedarbetare men kan numera titulera sig som privatrådgivare, gruppchef och kontorschef. Se Tabell 2: Översikt av respondenter.

Den insamlade data från cheferna och medarbetarna presenteras avskilt från varandra. I resultatet benämns alla intervjuade medarbetare som ”samtliga respondenter”. I ”samtliga respondenter” ingår inte chefernas (respondent 6 och 7) svar utan deras svar framgår under egna underrubriker.

4.3 Arbetsmotivation enligt medarbetarna

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för hur en grupp anställda i en välkänd organisation ser på arbetsmotivation och vad som påverkar denna. Vidare avser studien att undersöka om de metoder som cheferna tillämpar upplevs som motiverande och även vad cheferna kan göra för att höja arbetsmotivationen. Med syftet i åtanke fick medarbetarna inledningsvis svara på två frågor vad gäller arbetsmotivation. Först bads medarbetarna själva

förklara vad arbetsmotivation innebär för de och sedan fick de besvara frågan ifall de kände sig motiverade i sitt arbete i dagsläget. Tre av respondenterna svarade på vad motivation i deras arbete är på följande vis:

”Motivation är någonting som får en att vilja fortsätta framåt, samt något som får en att orka göra något om och om igen.” (respondent 1)

”Det är väl drivkraften att gå till jobbet och att jobba mot mål i olika former tycker jag ju är kul. Att man har någonting som man ska uppnå tycker jag är motiverande, att göra ett bra jobb. Att man har trevliga kollegor är också en motivation i sig och att hela arbetsplatsen fungerar.” (respondent 3)

”Motivation innebär att... för mig är det att varje dag som jag vaknar så ska jag känna att det ska vara kul att gå till jobbet och prestera.” (respondent 5)

Ovanstående citat av respondent 5 anses ge en gemensam bild på hur respondent 2 och 4 resonerar kring begreppet arbetsmotivation. Efter att respondenterna själva fått definiera begreppet arbetsmotivation frågades ifall de kände sig motiverade i dagsläget. Samtliga respondenter svarade att de känner sig motiverade. Några respondenter menade vidare på att de hade bytt tjänst ifall de inte kände någon form av motivation till arbetet.

Vidare ställdes frågan när medarbetaren känner sig som mest motiverad respektive minst motiverad i sitt arbete. Respondent 1 känner sig som mest motiverad när det finns tydliga riktlinjer och mål som hela gruppen och eftersträvar. Respondent 2 känner sig mest motiverad när hen får testa på något nytt. Detta ger hen känslan av att cheferna känner ett visst förtroende för medarbetaren och vill att hen skall utvecklas. Respondent 3 menar att prestationer och feedback från kolleger, chefer men främst från kunderna motiverar hen som mest. Både respondent 4 och 5 känner sig mest motiverade när de lyckas prestera eftersom det ger respondenterna en form av ”kick” och leder till en form av tillfredsställelse. Alla tillfrågade respondenter känner sig som minst motiverade när de får utföra samma arbetsuppgifter under en längre period.

4.4 Chefens roll till arbetsmotivation

För att förstå hur cheferna på Nordea ställer sig till medarbetarnas arbetsmotivation och hur de arbetar för att motivera medarbetare ställdes en rad frågor:

Hur skulle du definiera arbetsmotivation?

Enligt respondent 6 är arbetsmotivation kopplat till flera områden, men det handlar mer specifikt om att medarbetaren skall känna tillhörighet och trivas i arbetsgruppen och på arbetsplatsen. För respondenten handlar det om ett antal faktorer som måste slås samman för att medarbetare skall kunna erhålla arbetsmotivation. Trivsel på arbetsplatsen, tillhörighet med kollegerna och cheferna kommer medföra en arbetsglädje på arbetsplatsen vilket i sin tur kan leda till ökad arbetsmotivation. Respondent 7 resonerar delvis likt respondent 6 kring frågan om arbetsmotivation. Respondenten menar att det är viktigt för en individ att gilla sitt arbete och sin arbetsplats. En medarbetare som gillar sitt arbete kommer vara mer motiverad än individer som inte gör det. Respondent 7 menar vidare på att motivation är någonting som människan skapar i sig själv och att det inte enbart kan vara utomstående personer som skapa det åt en.

Hur arbetar du/ni för att motivera medarbetarna idag?

Nordea har en arbetsmetod som går ut på att se varje individ enskilt utifrån deras individuella behov, enligt respondent 6. Respondenten har en chefsposition och är noggrann med att visa sina medarbetare uppskattning varenda dag. Detta kan handla om att fråga om deras välmående, om det är något de undrar över eller att påminna de om att cheferna har ett stort förtroende för dem. Respondent 7 visar förtroende till sina medarbetare genom att ge de frihet och ansvar över att kunna påverka sin egen vardag. Att lyssna på de, se dem och ta del av deras tankar och samtidigt ge de kontinuerlig feedback ser respondent 7 som utgångspunkten till att motivera sina medarbetare. Respondenten nämner att hen ser alla sina medarbetare som tiopoängare, tills dess att de bevisar motsatsen. Det är upp till varje enskild medarbetare att ta till sig dessa försök till ökad motivation. En person som inte är nöjd med sitt arbete och inte vill vara på arbetsplatsen är enligt respondenten svår att motivera. Cheferna kan försöka bidra till en ökad motivation men grunden till motivation är i slutändan någonting som kommer inifrån.

Vad tror du ni skulle kunna göra för att höja arbetsmotivationen på Nordea?

Respondent 6 tror att skapandet av en tydlig målbild och att det sker en ständig uppföljning av teamet och individen kan leda till en ökad motivationsnivå. Detta kan ske genom att medarbetarna får både positiv och konstruktiv kritik, vilket kan bidra till att de känner sig uppskattade under arbetets gång.

”Du kommer aldrig att göra en enda förändring om du inte själv vet varför och har viljan att genomföra den.” (respondent 7)

Respondent 7 tror även på att ge ännu mer *"frihet under ansvar"* till medarbetare för att öka motivationen. Respondenten tror starkt på att medarbetare kan bidra till organisationen ännu mer med sin kunskap när hen får möjligheten att tänka fritt.

Hur tror du att motivationen påverkar prestationerna?

Om motivationen är bra hos medarbetare i en organisation betyder det att organisationen kommer prestera bra utifrån de förutsättningar som finns, enligt respondent 6. Respondenten drar en liknelse mellan ett företag och ett fotbollslag. Ett fotbollslag har elva spelare och alla har sin egen position att ta hand om. Men skulle vissa inte sköta sin del, kommer det finnas luckor för motståndarna att utnyttja. Respondenten menar att de som inte är tillräckligt motiverade kommer försämma hela lagets struktur och plan, vilket kommer leda till att laget inte presterar på den nivå de kan. I slutändan handlar allt om teamet och hur medarbetare arbetar för sig själva men även för organisationen, enligt respondenten. Att vara motiverad har en enorm påverkan på arbetet enligt respondent 7. Det handlar om att motivationen medför en vilja att prestera bättre hela tiden och detta kan skapa bättre resultat för en själv och för organisationen, enligt respondenten. *"En motiverad medarbetare ger det lilla extra."* Respondenten menar vidare på att det är viktigt att medarbetarna vet och förstår varför de tilldelade arbetsuppgifterna skall utföras.

4.5 Hygienfaktorer

4.5.1 Lön och förmåner

Den ekonomiska kompensationen påstod samtliga respondenter vara en viktig faktor till att de arbetar, men samtidigt var dem tydliga med att det inte var den avgörande faktorn till att arbeta. När frågan: *påverkar lönen din arbetsmotivation* ställdes, svarade respondent 1 följande:

"Både ja och nej. Lönen ska bara finnas där, det ska inte vara anledningen till att man går till jobbet och det ska inte heller vara anledningen till att man inte är nöjd vart man jobbar. Den ska inte vara för hög, så att man känner att det är det enda man går till jobbet för och den ska inte vara för låg, så att man inte trivs eftersom man känner att man inte får tillräckligt för jobbet man utför." (respondent 1)

Respondent 2 menar att lönen i sig inte påverkar motivationen men att det är viktigt att ha en berättigad lön för det arbete som utförs och för framtida löneutvecklingar. Respondenten är tydlig med att poängtera att det kanske kan bli en mer betydande faktor i framtiden när hen väljer att stadga sig och skaffa barn. Respondenten menar däremot att det är viktigt att känna

att lönenivån ges i den mån som den förtjänas. Respondenten är tydlig med att betona att utvecklingsmöjligheterna är den största motivationsfaktor för hen.

”Lönen är absolut en arbetsmotivation. Det är den man lever på. Sen så har vi ändå valt att jobba här på något sätt, så lönen är väl inte den största drivkraften i livet heller för banken är ju inte så extremt välbetalt. Hade det varit det viktigaste för mig då hade jag inte varit här idag.” (respondent 3)

”Lönen påverkar arbetsmotivationen och jag tycker att det är en viktig del. Men det är inte det som får en att gå till jobbet, hade jag inte trivts så hade jag sökt något annat. Men det är en viktig komponent.” (respondent 4)

Både respondent 3 och 4 menar att lönen är en form av arbetsmotivation. Däremot är de tydliga med att understryka att det inte är den viktigaste motivationsfaktorn.

”Jag hade valt mitt nuvarande arbete över ett jobb där jag får ut en högre lön men är fast i en evighet där inget förändras eller utvecklas.” (respondent 5)

Respondenterna nämner några förmåner som medarbetarna på Nordea har: gratis kaffe och frukt, friskvårdsbidrag, lunchsubventionering, dagen innan röda dagar jobbar de halvdagar, 38,5 timmars arbetsvecka, personalbank, bättre räntor och villkor vid ansökan om lån samt ett vinstandelssystem. Respondent 2 nämner att hen inte tänker på förmånerna alls. Fyra av fem medarbetare menar att förmånerna i sig inte är en motivationsfaktor. Alla fem medarbetare är däremot eniga om att de uppskattar förmånerna. Respondenterna ser förmåner som en bonus som de skulle kunna leva utan. Däremot menar de på att den absolut bästa och gynnsamma förmånen är villkoren och räntan de har på bolånen.

Chefernas syn på lön och förmånerna

Respondent 6 menar att lönen är en motivationsfaktor för medarbetarna men är tydlig med att poängtera att hen inte tror att det är den främsta motivationsfaktorn. Det handlar mer om att medarbetarna ska känna sig uppskattade på sin arbetsplats med ledare och kolleger. Respondenten förklarar att motivationsmålet är att medarbetarna ska längta till att komma till jobbet på måndag efter en trevlig ledighet under helgen. Detta menar respondent 6 på inte går att göra enbart genom en god lön men att det kan vara ett medel till ökad motivation.

Lönen är med stor sannolikhet en viktig del för många, enligt respondent 7. Respondenten menar att det handlar mer om att erbjuda en lön som medarbetarna kan leva ett värdigt liv

utanför arbetet på. Lönen är en drivkraft men det finns flera parametrar som betyder mycket mer för att medarbetarna ska hålla sig motiverade. Både respondent 6 och 7 nämner att förmånerna inte nödvändigtvis är motivationsgivande utan fungerar snarare som en typ av bonus. De nämner vidare att Nordea däremot har mycket bra förmåner i jämförelse med andra organisationer.

4.5.2 Arbetsmiljö

Den fysiska arbetsmiljön hade respondenterna lite delade åsikter om. Kontoret har hög och sänkbara bord, ergonomiska stolar och mattor att stå på vilket de flesta respondenterna är nöjda med. Nordeas kontor i Skövde har fräscha och nya lokaler och rådgivarna jobbar i ett öppet kontorslandskap vilket är uppskattat av de flesta respondenterna. Respondent 1 uttrycker däremot sitt missnöje över den fysiska arbetsmiljön på kontoret. Respondent 1 menar att arbetsmiljön har stora brister.

”Arbetsmiljön skulle kunna bli bättre. Luften är kall, detta har jag framfört flera gånger, de har varit där och kollat men det sker ingen ändring. Dåliga materiella grejer för att utföra arbetsuppgifter, så som datorer som inte är kompatibla med varandra, saker som inte fungerar, dålig prestanda, IT-strul. Dessa stannar upp arbetet. Kontorslandskap med heltäckande matta kan innebära mycket damm vilket kan påverka andningen. Det finns inte mycket fönster där vi jobbar, man får inte in solljus. Vintertider är det väldigt mörkt. Mörkt när man går till jobbet och mörkt när man går hem.” (respondent 1)

Flertalet av respondenterna menar på att luften inne på kontoret upplevs torr samt att det öppna kontorslandskapet saknade tillräckligt med solljus på grund av att det finns begränsat antal fönster runt om kontorslandskapet. Respondent 3 lyfter fram sina missnöjen med lukten inne på kontoret men menar vidare på att arbetsmiljön ständigt förbättras eftersom det har tillkommit en ny fastighetsskötare som alltid är tillgänglig när de ringer. Respondenten menar vidare att kontorslokalen är stor och har byggts om många gånger och därför blir det svårt att hantera ventilationen. Respondent 3 menar att lukten beror på att kontoret är positionerat på en gata med många restauranger som medför att det kommer in olika typer av lukter in till kontoret. Men i det stora hela är fysiska arbetsmiljön bra, enligt respondenten.

Respondent 2 menar att cheferna är duktiga på att ta till sig när medarbetare klagar på exempelvis utrustningen. Rådgivarna har nyligen fått nya datorer med dubbelskärmar och skulle en medarbetare vilja ha ett nytt tangentbord, beställs det. Respondent 5 menar att det egentligen bara är luften som skulle kunna förbättras i kontorslokalen och att det stundtals kan

bli lite högljutt ute i kontorslandskapet. I och med att det kan vara teknikproblem emellanåt och datorerna är rådgivarnas viktigaste arbetsverktyg skulle respondent 5 vilja ha någon person på plats som skulle kunna hjälpa till när tekniken strular. Samtliga respondenter är tydliga med att framföra att den fysiska arbetsmiljön inte är en motivationsfaktor enligt de.

Chefernas syn på arbetsmiljön

De båda chefsrespondenterna är eniga om att den fysiska arbetsmiljön på Nordea är god men att de inte ser det som en motivationsfaktor. De är medvetna om att vissa medarbetare tycker luften inne på kontoret upplevs som torr. Andra är missnöjda med lukten samt att det är begränsat med solljus i kontorslandskapet. Respondent 6 menar att detta är sådant som medarbetarna får *”bita ihop med”* eftersom kontoret ligger positionerat på en gata med många restauranger är det inte konstigt att det ibland kan lukta lite. Däremot är detta inte någonting som visat sig påverka arbetsprestationerna. Respondent 7 påpekar att det öppna kontorslandskapet är den största negativa aspekten av arbetsmiljön. Respondenten brukar ofta rekommendera medarbetarna att sätta sig i ett av många enskilda kontor som finns runt kontorslandskapet. Respondent 7 nämner att medarbetare kan få mer gjort om de sitter tysta för sig själva en stund, samtidigt som det finns fönster i varje separat kontor vilket kan bidra till solljus. När det kommer till utrustning är cheferna måna om att uppfylla medarbetarnas behov och önskemål snabbt eftersom datorerna exempelvis trots allt är en av rådgivarnas viktigaste arbetsredskap.

4.5.3 Arbetsrelationer

Samtliga respondenter anser att den sociala relationen på arbetsplatsen är av stor betydelse för att erhålla en form av trivsel på arbetsplatsen. De sociala relationerna leder enligt respondenterna till att de vet vart dem har varandra och vad som kan förväntas av varandra. Respondenterna delar liknande åsikter när det kommer till de sociala relationerna på arbetsplatsen. De anser att det är en god sammanhållning, gemenskap och en positiv stämning på arbetsplatsen. De anser vidare att det är en bra blandning mellan yngre och äldre medarbetare. De äldre har många års erfarenhet i bagaget vilket de yngre medarbetarna värderar högt eftersom hjälp är lättåtkomligt. En respondent uttrycker sig på följande sätt:

”Vi har väldigt blandad personal, en del äldre och en del yngre. Men oavsett vem det är så känner jag att jag kan ta en diskussion eller prata med vem som helst av alla.” (respondent 5)

Respondent 2 uttrycker att den sociala aspekten har varit en stor positiv överraskning. Respondenten menar att det är enkelt att ha förutfattade meningar om banken. Respondenten

förklarar vidare att den förutfattade bilden var att alla på banken var "kostymnissar" och att stämningen sinsemellan kolleger var spänd. Däremot har denna förutfattade bild motbevisats efter respondentens tid på Nordea. Det är en lättsam stämning på arbetsplatsen sinsemellan kolleger och chefer. Ett flertal respondenter uttrycker att det inte är ovanligt att det skämtas emellanåt och att alla säger "god morgon" till varandra på morgonen.

"Man kan med enkelhet vända sig till cheferna och kollegorna om det är privata grejer eller arbetsrelaterade grejer." (respondent 1)

Respondent 1 förklarar att relationerna på arbetsplatsen är en av de största anledningarna till att hen har stannat kvar på arbetsplatsen. Respondenten uttrycker vidare att cheferna och alla medarbetare är fantastiska. Respondent 2 menar att hen har observerat en intressant aspekt hos kontorschefen som ökar känslan av medarbetarskap:

"En sådan grej som att kontorschefen oftast jobbar med öppen dörr betyder mycket. Det är ett tecken på att det bara är att stiga in om det skulle vara någonting. Det är inbjudande." (respondent 2)

Samtliga respondenter förklarar att kontorschefen är noggrann med att gå omkring kontoret för att visa att hen är där. Under kontorschefens dagliga morgonrunda hälsar hen på alla medarbetare och frågar hur de mår. De sociala interaktionerna sinsemellan kolleger och cheferna på arbetsplatsen är enligt respondenterna en viktig faktor för deras arbetsmotivation.

Chefernas syn på arbetsrelationerna

När det kommer till arbetsrelationerna på arbetsplatsen är både respondent 6 och 7 eniga om att det är en lättsam stämning mellan kollegorna och cheferna. Respondenterna nämner att kontoret ofta hittar på aktiviteter i syfte av att skapa en bättre sammanhållning och att resultatet från de aktiviteterna har lett till en lättsam stämning sinsemellan medarbetare och chefer. Respondent 6 nämner att det har tillkommit fler yngre medarbetare de senaste åren, vilket har bidragit till en bra blandning av yngre och mer etablerade medarbetare. Respondent 7 nämner att den nuvarande sammanhållningen på Nordea Skövde är den bästa hen upplevt under sina många år som kontorschef.

4.6 Motivationsfaktorer

4.6.1 Arbetsuppgifter

En fråga ställdes ifall arbetsuppgifterna var utmanande och varierande eller enkla och monotona. Samtliga av respondenterna svarade att arbetsuppgifterna stundtals kan vara

utmanande och varierande men att det även finns stunder där arbetet är monotont. Nedan citeras respondent 3 om varför arbetsuppgifterna inte alltid är monotona:

”Mycket blir ju om och om igen eftersom vi har de produkter vi har. Men samtidigt så möter man ju så mycket olika kunder hela tiden så inget möte är det andra likt. Alla individer är olika så jag känner aldrig att mitt jobb blir enformigt på något sätt. Man får vara lite flexibel beroende på vem man möter. Vi har ju bland annat sparandeområden, pensioner och lån.”

(respondent 3)

Enligt respondent 3 har banker sina produkter och tjänster som de erbjuder men eftersom rådgivarnas största och viktigaste arbetsuppgift är kvalitativ service blir således arbetet inte enformigt, eftersom alla individer är olika. Enligt respondent 5 är det av stor vikt att ha ett utvecklande arbete med varierande arbetsuppgifter annars skulle hen sökt sig till en ny tjänst. Enligt respondenterna finns möjligheten att påverka arbetsuppgifterna, vilket vidare är en av anledningarna till att de tycker att deras arbete är kul. Respondenterna menar att de har en möjlighet att påverka sina egna arbetsuppgifter men att det samtidigt finns stående uppgifter som måste göras. Respondent 1 menar att det är bra att det finns specialarbetsuppgifter, vilket innebär att det går att enbart fokusera på sparande om så önskas. Respondent 4 menar att cheferna är lyhörda och att det är en av anledningarna till att medarbetarna kan påverka sina arbetsuppgifter. Respondenterna nämner dock att finansbranschen är regelstyrd och att de som arbetar inom branschen måste förhålla sig till en rad lagar och regler. Respondent 3 och 4 uttrycker att vissa arbetsuppgifter är svåra att påverka, exempelvis placeringsplanerna och bolånesystemen.

Samtliga respondenter menar att de har en hög arbetsbelastning, däremot har de olika synpunkter på detta. Den höga arbetsbelastningen ser vissa respondenter som något negativt eftersom det blir alldeles för svårhanterligt medan andra respondenter ser det som utvecklande, och att det driver dem till att vilja göra ännu mer. Respondent 1 menar att hen stundtals kan få det stressigt på grund av sin dubbla arbetsbelastning. Respondent 1 har dubbla ansvarsområden för tillfället på grund av att det har skett nyrekrytering, och de nyanställda för tillfället utbildas. Respondent 3 menar att lugna dagar gör hen uttråkad och att det hellre är mer eller lagom mycket att göra än att det blir för lite att göra:

”Jag gillar ju inte för lugna dagar. Då kan jag bli en pappersvändare. Jag gillar när det är mycket eller lagom att göra. Det är dock aldrig lagom. Men hellre att det är lite för mycket för då håller man ett bra tempo och jag tror man är mer skärpt. En för lugn dag blir väldigt lång.” (respondent 3)

”Jag har ju ungefär 2000 kunder så jag brukar ha ungefär mellan 10-12 möten i veckan på ungefär 1 timme vardera. Ibland kan det dra över också. Men som det ser ut idag så är det mestadels administrationen som tar tid och det har ju blivit mycket fokus på det senare år. Områden som ”känn din kund” och inskanning av handlingar och dokumenthantering lägger man mest tid på.” (respondent 5)

Chefernas syn på arbetsuppgifterna

Respondent 6 upplever att arbetsuppgifter förändras och ibland kan vara komplexa. Detta påverkar således prestationen hos en individ. Respondenten menar att en medarbetare motiveras mer när arbetsuppgifterna förändras eftersom det driver dem till att lära sig något nytt vilket leder till utökad kunskapsgrad hos medarbetarna. Enligt respondent 7 finns det enkla uppgifter som går att lära sig snabbt. Det finns också komplexa uppgifter som exempelvis handlar om att hantera olika typer av kundmöten och människotyper. Detta betyder att medarbetarna behöver vara duktiga relationsskapare och att kunna hantera kunder på ett professionellt sätt. Respondenten tycker det är viktigt att det finns både komplexa och sedan även lite enklare arbetsuppgifter för att människor ska utvecklas och samtidigt tycka att det är kul.

Nordea är i ett teknologiskt skifte, vilket innebär att banken går mer från en fysisk kontakt till en mer digital kontakt mot kunden. Detta har inneburit att arbetsbelastningen periodvis är högre nu än innan. Nordea arbetar därför för att hitta nya rutiner som ska fördela arbetet mer mellan medarbetarna. Respondent 6 menar dock att arbetslastningen inte är lika ansträngd som för några år sedan eftersom fördelningen är mer kontrollerad nu än innan.

Enligt respondent 7, varierar arbetsbelastningen. Det kan handla om att trycket ökar när det är många kunder som vill göra affärer och få till personliga möten. Respondenten menar att Nordea i Skövde arbetar mycket som team och att medarbetarna hjälper varandra. Det handlar om att få till ett bra flöde i teamet och att medarbetarna tillsammans finner en balans av arbetslastning mellan varandra. Ibland blir det svårt att hitta den balansen när trycket blir för hårt, enligt respondent 7.

4.6.2 Utvecklingsmöjligheter

När det kom till frågan om utvecklingsmöjligheter var svaren från respondenterna liknande. De respondenter som jobbat inom samma roll under flera år anser att deras jobb inte var lika utvecklande numera på grund av att de kan allt som rollen innebär. Medan de som har en nyare roll anser att arbetet är mycket givande och utvecklande. När frågan: *hur ser möjligheterna till avancemang inom organisationen ut* ställdes svarade alla respondenter att möjligheterna är väldigt stora och att det är individen själv som sätter ribban.

"I banken kan man nästan utvecklas hur mycket man vill. Det är bara du själv som sätter gränsen någonstans." (respondent 3)

"Man kan styra själv ganska mycket var man lägger ribban." (respondent 5)

Alla respondenter började arbeta på kundtjänsten och har därefter lyckats avancera i sina karriärer. Respondent 4 förklarar att hen har arbetat som kundrådgivare, privatrådgivare, kontorschef och förmögenhetsrådgivare. Respondent 4 förklarar vidare att utvecklingsmöjligheterna inom Nordea är hög men att den är begränsad i Skövde. På Nordeakontoret i Skövde finns det bland annat tjänster som kundrådgivare, privatrådgivare, bankrådgivare och företagsrådgivare. Respondenten menar att karriärmöjligheterna kan öka om man är beredd att flytta till de större städerna i Sverige eftersom det finns fler tillgängliga tjänster som kan innebära avancemang. De intervjuade medarbetarna tycker att karriärutvecklingsmöjligheterna är en stor motivationsfaktor som har en positiv inverkan på deras arbetsvilja. Respondent 1 menar att det är form av trygghet att veta att man aldrig behöver gå bakom ryggen på cheferna/medarbetarna ifall man skulle vilja avancera inom karriären eftersom alla uppmuntrar varandra till att ständigt utvecklas och avancera. Hen förklarar att cheferna och medarbetarna motiverar varandra till att vilja gå vidare och utvecklas inom Nordea:

"Att veta att det inte tar stopp här, både chefer och medarbetare pushar en till att man ska gå vidare och utvecklas." (respondent 1)

Respondent 5 nämner att det finns äldre medarbetare på kontoret som har mycket erfarenhet och kompetens i bagaget att dela med sig av och detta underlättar åtkomsten till ny kompetens. Respondenten nämner vidare att det är en trygghet att kunna få hjälp av kollegerna eftersom hen slippar ringa flera samtal till Nordeas support för att komma åt den saknade kunskapen. Några av respondenterna belyser vikten av att ständigt hålla sig uppdaterade om vad som händer

inom finansbranschen. Alla medarbetare på Nordea har tillgång till ett intranät där det ständigt laddas upp nya uppdateringar vad gäller allt som rör Nordea. På intranätet finns även en rad olika interna utbildningar tillgängliga. Eftersom utbildningarna på intranätet inte är tidsbestämda eller lärarledda har medarbetare tillgång till ny kompetens när de än behagar.

Samtliga intervjuade medarbetare är eniga om att möjligheterna till personlig utveckling är stora och att det är en själv som sätter ribban även där. En stor faktor till detta är att medarbetarna inom Nordea har möjligheten att framföra önskemål om att få testa på någonting nytt enligt respondenterna. Respondent 1 menar att vissa inom Nordea väljer att testa på volontärarbete (exempelvis Summerburst festivalen i Göteborg). Det finns olika typer av talanggrupper som medarbetarna kan söka, där de kan få avsatt arbetstid för att fokusera på sådant de vill göra. Medarbetarna kan även få chansen att besöka olika kontor och avdelningar runt om i Sverige för att se hur Nordea på andra platser arbetar, enligt respondent 1. Medarbetarna kan även ansöka om att få gå kurser och föreläsningar som kostar pengar. De har också möjligheten att få kurserna/föreläsningarna betalda och även få gå dessa under arbetstid enligt respondenten.

”Det är otroligt skönt och motiverande att veta att det finns utrymme på arbetsplatsen att man som medarbetare kan göra något om man vill, och att möjligheten finns. Oavsett vad du önskar göra finns det någon som lyssnar på idén och kan godkänna det.” (respondent 1)

Samtliga respondenter nämner att rådgivarna på Nordea Skövde har kvartalsvisa utvecklingssamtal med kontorschefen, där de bland annat presenterar sina målsättningar. Dessa samtal är individuella och har som syfte att utveckla medarbetarna på ett mer personligt plan. Under dessa utvecklingssamtal ställer chefen frågor som: *hur har den senaste veckan och månaden varit?* Medarbetarna får möjligheten att lyfta fram sådant som har varit bra och även sådant som varit mindre bra, i syfte av att chefen ska kunna komma med råd och vägledning. Under varje samtal sätts individuella mål upp som sedan följs upp vid nästkommande utvecklingssamtal. Respondent 4 citeras med ett exempel på vad målsättningarna kan vara:

”Det kan handla om att någon vill ta sin swedsec eller att någon kanske ska ta bolånelicensen och någon kanske bara ska lära sig säga nej för att få det bättre.” (respondent 4)

Swedsec och bolånelicensen är två licenser som privatrådgivare på Nordea behöver för att kunna ge rådgivning om privatekonomi och lån. Dessa två licenser är grundläggande för att en privatrådgivare skall kunna ge finansiell rådgivning.

Chefernas syn på utvecklingsmöjligheterna

Individuella utvecklingsplaner tas fram vid utvecklingssamtalen som alla medarbetare har med cheferna. Dessa utvecklingsplaner består bland annat av önskemål från både medarbetarna och cheferna utifrån teamets behov. Respondenten 7 menar att ledaransvar och coaching till stor del handlar om att utveckla medarbetarna enskilt och teamet som helhet. Det finns en vilja hos cheferna att stötta medarbetarna och hjälpa dem att komma dit de vill med sitt arbete. Respondent 7 menar att om medarbetare vill söka nya utmaningar, både inom och utanför banken, är det något som uppmuntras. Respondenten menar att viljan att utvecklas och känna sig tillfreds med sin tillvaro är viktig för alla individer i gruppen. För att Nordea som organisation ska fortsätta ligga i framkant inom den svenska banksektorn är kompetensutvecklingen av stor relevans.

4.6.3 Erkännande

Respondent 1 menar att feedback är viktigt, men att det är ännu viktigare att det sker på rätt sätt. Detta innebär att om en medarbetare har presterat bra är det viktigt att ge positiv feedback. Men att det även ska ske i syfte av att förbättra en situation, det vill säga att det framförs en konstruktiv feedback. Respondenten menar att hen uppskattar konstruktiv feedback och att det är utvecklande. Respondenten lyfter även fram att det är viktigt med en god feedbackkultur på arbetsplatsen. Att det ska vara öppet för att ge feedback och att alla ska vara mottagliga för att ta till sig den. Detta skapar därmed en bra arbetsmiljö och en god utvecklingsanda inom företaget enligt respondenten.

”Utan feedback vet inte jag om jag gör något bra eller dåligt.” (respondent 2)

Respondent 2 menar vidare att feedbacken på kontoret är bra överlag men att kollegerna sinsemellan kan bli bättre på att ge feedback när medarbetarna gör något mindre bra. Respondenten menar att kollegerna är bra på att lyfta upp varandra när de väl presterar men att de skulle kunna bli bättre på att ge konstruktiv feedback i syfte av att förbättra en handling eller situation. Respondenterna menar på att Nordea Skövde har en feedbackkultur som är bra men att det finns utrymme för förbättring. De är enade om att de inte behöver blommor eller liknande, utan enkla uppmuntrade ord räcker väl. På Nordea Skövde är det kontorsmöten 1-2 gånger i veckan. På dessa möten följs resultaten upp samt diskuteras det vad kontoret som ett team gjort bra respektive mindre bra under veckan som varit. Samtliga tillfrågade medarbetare är eniga om att cheferna är duktiga på att ge feedback, både positiv och konstruktiv.

Respondenterna menar vidare på att feedback från kunderna är viktigt, eftersom det i slutändan är de som ska uppskatta rådgivningen. Rådgivarna skickar efter varje avslutat kundmöte ut enkäter till kunder i syfte av att få feedback och därmed kunna utvecklas.

Chefernas syn på erkännande

Inom Nordea har de en vardaglig löpande feedback som innebär att cheferna ger både positiva och konstruktiv feedback för att utveckla individen samt för att förbättra Nordeas prestation i sin helhet, enligt respondent 6. Respondenten förklarar att de även har utvecklingssamtal som sker kvartalsvis. Detta är planerande coachmöten som sker individuellt med varje medarbetare för att se över deras arbete och deras syn på arbetstillvaron och förbättringsmöjligheter för framtida arbete. Enligt respondent 7 kan feedback fungera som ett hjälpmedel till att utvecklas. Respondenten menar att både positiv och konstruktiv feedback är nödvändigt och är något som sker dagligen på kontoret i Skövde. Respondent 7 menar vidare på att hen ibland kan fråga sina medarbetare om de är vill få återkoppling, eftersom alla människor inte är mottagliga för feedback anser hen att det är viktigt.

”Jag som ledare/coach kan bara försöka att ge de bästa förutsättningarna för att lyckas att skapa en bra arbetsplats och ett bra team med en god attityd genom att ge bra och utvecklande feedback till mina medarbetare. Då kan vi komma långt.” (respondent 7)

4.7 Målsättningar

Cheferna påpekar hur viktigt det är med tydliga mål. Medarbetarna tycker att de har tydliga mål, både personliga och teambaserade mål. De personliga målen bestämmer de själva tillsammans med cheferna under bland annat sina kvartalsvisa utvecklingssamtal. Däremot får de inte vara lika delaktiga i de organisatoriska besluten och målen som sätts upp. Detta nämner respondent 1–5 är mindre bra. *”Organisationen är börsnoterad och därför handlar mycket om att kunna skapa värde och avkastning för sina aktieägare” (respondent 2)*, därmed kan målen bli alldeles för höga periodvis. Sedan har troligtvis ledningen stundtals inte en tillräckligt bra översikt på kontoren. Respondent 5 och 7 nämner att målen för bolån som sattes upp inför våren 2019 i Skövde var på samma nivå som Göteborg. Detta kritiserades stort av medarbetarna och cheferna eftersom Göteborg och Skövde besitter två olika bostadsmarknader. Detta mål skulle innebära att *Skövdekontoret skulle behöva arbeta dubbelt så hårt som kontoren i Göteborg (respondent 5)*. Efter att medarbetarna och cheferna lyfte upp sitt missnöje justerades Skövdes mål för bolån. Detta visar att medarbetarna och cheferna inte får vara tillräckligt delaktiga i de

organisatoriska besluten som tas. Däremot kan de till viss del påverka de lokala målen som sätts i efterhand, genom exempelvis ovan illustrerade exempel.

4.8 Sammanfattning

De intervjuade medarbetarna nämner att de känner sig motiverade av utmanande och varierade arbetsuppgifter. Utvecklingsmöjligheterna var samtliga tillfrågade överens om är stora inom Nordea och att det i sig är en stor motivationsfaktor. Feedback och visad uppskattning var vidare en stor motivationsfaktor som Nordea i stora drag är duktiga på men kollegerna sinsemellan kan bli bättre på. Lönen och förmånerna tyckte tre av fem medarbetare endast kan skapa vantrivsel om de saknas. Två av fem medarbetare tyckte att lönen är en motivationsfaktor, men däremot inte den viktigaste faktorn till motivation. En av medarbetarna var inte nöjd med den fysiska arbetsmiljön och resterande medarbetare hade enstaka synpunkter om den. Däremot var det ingen av respondenterna som påstod att den fysiska arbetsmiljön på något vis bidrar till motivation. De sociala relationerna på arbetsplatsen var alla respondenter eniga om var en stor motivationsfaktor. De organisatoriska målen får medarbetarna inte vara med och påverka, vilket gör att medarbetarna ibland inte känner sig som en del av organisationen.

5. Analys

I detta kapitel ställs studiens teoretiska referensram mot den insamlade empirin för att kunna föra en analys.

5.1 Arbetsmotivation

I syfte av att få en tydlig bild över vad som anses vara arbetsmotivation enligt medarbetarna på Nordea ställdes frågan: *vad innebär begreppet arbetsmotivation för dig?* Utifrån svaren går det att tyda att arbetsmotivation enligt medarbetarna kan definieras som en drivkraft som får medarbetarna att vilja gå till arbetet och prestera.

Taylor anser att den ekonomiska ersättningen som arbetare får är den enda motivationsfaktorn (Granberg, 2011). Utifrån uppsatsens insamlade data finns det tillräckligt med belegg för att dra slutsatsen att Taylors antagande inte överensstämmer med medarbetarna på Nordea Skövde. Det finns följaktligen fler faktorer än enbart ekonomisk kompensation som driver människan till att arbeta. Maslow menar istället att människor har olika behov och drivs av att uppfylla dessa behov (Maslow, 1987). Om en individ känner behovet att skaffa sig en ekonomisk kompensation genom att arbeta för att kunna överleva, kan detta vidare kopplas samman med arbetsmotivation. När ett behov tillfredsställs menar Maslow (1987) att det uppstår nya behov som måste tillfredsställas. Detta kan översättas och anpassas till Nordea genom att medarbetare har ett behov av att tjäna pengar för att överleva, men när detta väl uppfylls uppstår nya behov såsom de sociala relationerna på arbetsplatsen. I Höögs (1985) omarbetade modell av Maslows behovstrappa, ingår lön i det andra steget (*trygghetsbehovet*). När detta steg är tillfredsställt uppstår därefter det sociala behovet, som på en arbetsplats kan uppfyllas genom en god sammanhållning och goda sociala relationer mellan medarbetare och chefer. Respondenterna tycker sammanhållningen och de sociala relationerna på arbetsplatsen är viktig för arbetsmotivationen.

Till skillnad från andra teorier anser Herzberg att arbetsmotivation är att känna arbetstillfredsställelse. Enligt Herzbergs tvåfaktorteori är det enbart motivationsfaktorerna som kan skapa arbetsmotivation (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1993). Herzberg menar att arbetsförhållanden, lön och arbetsmiljö inte är faktorer som kan påverka en människas grad av arbetsmotivation. Däremot bör dessa faktorer vara någorlunda tillfredsställda för att en individ skall kunna påverkas av faktorer som är associerade med arbetsmotivation. Studiens resultat motsäger Herzbergs teori eftersom respondenterna är tydliga med att lyfta upp lönen och de sociala relationerna som faktorer till ökad motivation.

5.2 Hygienfaktorer

5.2.1 Lön och förmåner

Taylor menade att den ekonomiska ersättningen arbetare får var den främsta motivationsfaktorn. Taylor utgick ifrån att ju högre en individs lön var, desto högre skulle den prestera (Granberg, 2011). Respondent 5 uttryckte att hen hellre skulle välja ett mer utvecklande arbete än ett mer välbetalt arbete där det inte finns några utvecklingsmöjligheter. Enligt den insamlade empirin står inte respondenternas syn på lön i linje med Taylors syn på lön. Lön kategoriseras under Herzbergs hygienfaktorer, dessa kan skapa otillfredsställelse när de saknas men kan inte utlösa motivation när de finns (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1993). Detta antagande kan till viss del intygas av studiens empiri eftersom tre av fem medarbetare menade på att lönen inte är en motivationsfaktor, utan det är bara någonting som skall finnas där. Däremot tyckte två av fem tillfrågade medarbetare att deras lön har en påverkan på deras arbetsmotivation, vilket motsäger Herzberg och är istället i linje med Vallerand (2012) som menar att både yttre- och inre faktorer påverkar medarbetarnas arbetsmotivation. Ozsoy (2019) samt Fareed och Jan (2016) forskning visar på att lönen har en väsentlig relation till arbetstillfredsställelsen och motivationen hos medarbetare. Detta kan kopplas samman med de två medarbetare som påstår att lönen påverkar deras arbetsmotivation. Dessa två studier är utförda i Turkiet och Pakistan, vilket kan vara en stor anledning till att resultatet ser ut som det gör. Herzberg tvåfaktorteori har tidigare kritiserats för att inte ta hänsyn till skillnader länder och människor emellan (Wolvén, 2000). Lön kan vara en stor motivationsfaktor i fattigare länder, medan det kan ses som en hygienfaktor för de personer som har det bättre ställt.

Enligt Sjöberg (1999) skall människan inte arbeta enbart för att skapa resurser utan även för att tillfredsställa fler behov som individen har. Samtliga intervjuade medarbetare menar att den ekonomiska kompensationen är en viktig del. Men ingen av medarbetarna jobbar endast för att skapa resurser i form av ekonomisk ersättning utan de menar på att det finns flera faktorer som spelar in. Smith och Shields (2013) kunde i sin studie om arbetsmotivation dra slutsatsen att lön inte var den främsta faktorn till motivation på en arbetsplats. Denna studies resultat stämmer överens med Smith och Shields upptäckter att lönen inte är den främsta faktorn till motivation. Vidare går det ur empirin tolka att samtliga respondenter är i linje med Herzbergs tvåfaktorteori om att förmåner inte fungerar som en motivationsfaktor, utan endast kan skapa vantrivsel om de saknas (Abrahamsson & Andersen, 2005). Medarbetarna uppskattar de förmånerna de får men ser de inte som motivationsfaktorer utan snarare som en bonus.

5.2.2 Arbetsmiljö och arbetsrelationer

En av respondenterna ställer sig kritisk mot kontorets fysiska arbetsmiljö medan resterande respondenter hade några enstaka synpunkter på arbetsmiljön. Ur empirin går det att tolka att arbetsmiljön som helhet inte är dålig men att det finns utrymme för förbättring. Det främsta problemet med arbetsmiljön är när teknikproblem uppstår eftersom datorerna är rådgivarnas främsta arbetsverktyg. Utifrån empirin går det även att tolka att arbetsmiljön inte anses vara en motivationsfaktor, utan kan endast skapa otillfredsställelse ifall en god arbetsmiljö saknas. Detta kan direkt kopplas samman med Herzberg tvåfaktorteori (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1993) där arbetsmiljö kategoriserades som en hygienfaktor som inte skulle kunna utlösa motivation utan endast skapa otillfredsställelse om det saknades, vilket kan vara fallet för respondent 1.

Goda relationer på en arbetsplats påstod Elton Mayo skulle resultera i flera positiva förhållanden på arbetsplatsen. Exempel på dessa positiva förhållanden kan vara att medarbetarna känner en ökad grad av trivsel på arbetsplatsen (Abrahamsson & Andersen, 2005). Samtliga respondenter värderar de sociala relationerna högt och de anser att det är en stor bidragande faktor till att de trivs på arbetsplatsen. Herzbergs studie pekar på att arbetares arbetstillfredsställelse var direkt kopplat till arbetsuppgifterna. Herzberg menar vidare på att de sociala relationerna endast kunde reglera graden av vantrivsel och inget annat (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1993). De tillfrågade medarbetarna menar att de har goda arbetsrelationer som är en betydande faktor för deras motivation. Respondent 1 förklarar att relationerna på arbetsplatsen är en av de största anledningarna till att hen stannar kvar på arbetsplatsen. Tidigare forskning visar att de sociala relationerna på en arbetsplats är en faktor till motivation. Detta är helt i linje med det empiriska resultatet från denna studie, där det går att tyda att de sociala relationerna på arbetsplatsen har en stor inverkan på medarbetarna och deras motivation (Gunasekare & Kulathunga, 2011; Ozsoy, 2019; Fareed & Jan, 2016; Habibur, Rinu, & Hazrat, 2019).

Tredje behovet på Maslows behovstrappa är att känna *social tillhörighet* (Maslow, 1987). Enligt Höög (1985) kan detta behov tillfredsställas på en arbetsplats genom en god sammanhållning och goda sociala relationer mellan kolleger och chefer. Respondenterna anser att det är en lättsam och positiv stämning sinsemellan kolleger och chefer. Respondent 1 nämner att hen känner att de har möjligheten att vända sig till vem som helst på kontoret när det kommer till både personliga och arbetsrelaterade frågor. Enligt tillfrågade respondenter är det en god sammanhållning och gemenskap på kontoret. På senare tid har det enligt respondenterna

tillkommit en del yngre medarbetare på arbetsplatsen, vilket skapar en åldersspridning, som i sin tur leder till en stor positiv inverkan på arbetsplatsen. De yngre kan tänkas vara aningen mer digitala än de äldre medarbetarna och de äldre kan bidra med kunskap som de yngre medarbetarna saknar som också nämns av respondent 5.

5.3 Motivationsfaktorer

5.3.1 Arbetsuppgifter

Enligt Herzberg är det av stor vikt att medarbetare har varierade, intressanta och tillräckligt utmanande arbetsuppgifter (Abrahamsson & Andersen, 2005). De tillfrågade respondenterna på Nordea Skövde känner att deras arbetsuppgifter stundtals kan upplevas utmanande och varierade men att det enkelt även kan bli monotont. Anledningen till att arbetsuppgifterna stundtals kan bli monotont är för att banken har ett begränsat antal produkter och tjänster. Men på grund av att en stor del av rådgivarnas arbete är fysiska möten med kunder blir arbetet således varierande och utmanande eftersom ingen människa är den andra lik. Alla tillfrågade delar vidare samma åsikt om att varierade och utmanande arbetsuppgifter är en motivationsfaktor. Taylor (1967) gjorde ett antagande om att arbetsuppgifterna på en arbetsplats skulle vara utformade på ett sätt som gör dem enkla att genomföra eftersom människor i grund och botten är lata. Detta antagande stämmer inte överens med Nordea Skövde eftersom samtliga tillfrågade respondenter är eniga om att de vill ha utmanande och varierande arbetsuppgifter som utvecklar de på ett personligt och karriärmässigt plan.

Maslow upptäckte att arbetsledare som behandlar medarbetare med omtanke och tillit skulle komma att resultera i mer produktiva och kreativa medarbetare (Maslow, 1987). Respondenterna menar på att de har stora möjligheter till att påverka sina egna arbetssituationer på grund av att cheferna har ett starkt förtroende för medarbetarna. Skulle medarbetarna vilja testa på något nytt finns möjligheten till det, på grund av det förtroende som cheferna har för medarbetarna. Detta kan vidare kopplas samman med Höög (1985) som menar att medarbetaren som får förtroende av sina chefer och kan påverka sina arbetsuppgifter känner sig mer delaktiga i organisationen och får därmed en ökad motivation. Målen som ställs på medarbetarna skall vara utmanande men samtidigt realistiska enligt Locke och Latham (2002). Den arbetsbelastningen som respondenterna har idag är inte hållbar. Vissa respondenter har idag dubbla ansvarsområden, vilket kan vara en av orsakerna till att människan går in i väggen. Däremot föredrar vissa respondenter en högre arbetsbelastning över en låg eller lagom grad av arbetsbelastning på grund av att det får de att vilja sträva framåt och göra ännu mer.

Arbetets karaktär är enligt Herzberg en motivationsfaktor som är en bidragande faktor till jobbtillfredställelsen och arbetsmotivationen hos medarbetare (Abrahamsson & Andersen, 2005). Smith och Shields (2013) fann i sin studie att variation i arbetet var en av de mest framstående motivationsfaktorerna för medarbetares jobbtillfredställelse och motivation. Vilket kan kopplas samman med empirin eftersom samtliga intervjuade medarbetare menar på att deras motivationsnivå är som lägst när de behöver göra samma arbetsuppgifter under en längre period. Högsta steget i Maslows behovstrappa är steget *självförverkligande* (Maslow, 1987). De anställda får möjligheten till att påverka sin arbetssituation och därmed kan medarbetarna känna en viss grad av självförverkligande på grund av att de får lov att ägna sin tid åt sådant som de vill göra. Ozsoy (2019) visar däremot i sin studie att mer ansvar har en mindre roll i motivationsgraden hos kommunala arbetare i Turkiet. Det finns två sidor av myntet, vissa människor drivs av att kunna påverka sin vardag och andra vill bli tillsagda vad de ska göra och utföra arbetsuppgifterna till minsta ansträngning (Amabile, 1993).

5.3.2 Utvecklingsmöjligheter

I denna studie inkluderas personlig utveckling och möjligheterna till avancemang under ”utvecklingsmöjligheter”. Enligt Herzberg är det viktigt att arbetet individen utför skall vara utvecklande. Arbetet skall hjälpa medarbetaren växa både på ett personligt plan men även på ett karriärmässigt plan. Den anställda ska ha möjligheten att utvecklas och lära sig nya färdigheter vilket kan ske på arbetsplatsen eller genom utbildning (Abrahamsson & Andersen, 2005). Respondenterna är tydliga med att påpeka att det är dem själva som sätter gränsen för hur mycket de vill utvecklas. De är väl medvetna om att tillväxtpöjligheterna i form av kompetens och avancemang inom Nordea är stora. Sedan är det upp till de själva hur mycket de vill utvecklas och satsa på sin karriär. Genom empirin går det att tolka att respondenterna ser utvecklingsmöjligheterna som en stor motivationsfaktor.

Taylor antog att människor i grund och botten är lata och i själva verket inte vill arbeta (Taylor, 1967). Denna studiens empiri motsäger detta i och med att samtliga medarbetare vill ha varierade arbetsuppgifter och anser att utvecklingsmöjligheterna motiverar de till att gå framåt. Herzberg menar vidare att en grad av eget ansvar över sin arbetssituation är viktig för anställdas utveckling (Abrahamsson & Andersen, 2005). En respondent menar på att hen får mycket ansvar och utmanande arbetsuppgifter delegerade av cheferna vilket tyder på att de har ett starkt förtroende för medarbetaren och vill att medarbetaren ska växa. Gunasekare och Kulathunga (2011) studie visade på att de främsta motivationsfaktorerna hos bankmedarbetare i Sri Lanka var möjligheten till avancemang och utvecklingsmöjligheterna. Trots att respondent 2 betonade

att utvecklingsmöjligheterna för hen var den främsta motivationsfaktorn kan det inte genom studiens empiri intygas att utvecklingsmöjligheterna är den främsta faktorn till motivation för alla medarbetare. Däremot går det att tyda att personlig utveckling och befordran är en motivationsfaktor för samtliga respondenter.

5.3.3 Erkännande

I fjärde steget på Maslows behovstrappa ingår självkänsla, och i arbetslivet kan det innebära att medarbetare som får regelbunden feedback, både positiv och konstruktiv kan få ett ökat självförtroende vilket leder till en ökad motivation (Höög, 1985). Feedbacken från chefer, kolleger och kunder är en stor faktor för medarbetarnas motivation. Enligt Herzberg är det viktigt att medarbetare får beröm utifrån sina prestationer. Det är vidare viktigt att dessa typer av beröm kommer från både kolleger och chefer (Abrahamsson & Andersen, 2005). Respondenterna tycker att Nordea har en god feedbackkultur, men att det finns utrymme för förbättringar. Likt Herzbergs tvåfaktorteori och Höögs (1985) omstrukturerade behovstrappa anser samtliga respondenter att feedback är en motivationsfaktor som behövs för att erhålla en högre motivation. Får inte medarbetare kontinuerlig feedback blir det svårt för de att veta vart de står i relation till målen (Locke & Latham, 2002). En av respondenterna nämner att det är viktigt att feedback sker på rätt sätt. Med detta menade respondenten att feedback skall ske när det behövs. Det behöver inte vara blombuketter eller liknande utan det räcker med några få uppmuntrande ord.

Pritchard et al. (1988) studie visade på att kontinuerlig feedback kunde öka medarbetarnas produktivitet med cirka 50 procent. Utifrån empirin går det att tolka att medarbetarna efterfrågar feedback och cheferna är måna om att ge det. Däremot kan det inte genom denna studies resultat mätas hur mycket feedback påverkar prestationerna eftersom studien inte tar hänsyn till konkreta prestationer. Studiens resultat visar vidare på att respondenterna anser att det är viktigt för medarbetarna att de har närvarande chefer som ser varje medarbetares behov och dessutom ger dem kontinuerlig feedback för att erhålla motivation. Behovet av uppskattning och regelbunden feedback kan kopplas samman med Herzbergs motivationsfaktorer (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1993), målsättningsteorin (Coffey & Dugdill, 2006) och Maslows behovstrappa (Maslow, 1987). Alla människor vill prestera och sedan känna att deras prestationer uppskattas av omgivningen.

5.4 Chefens roll till arbetsmotivation

Enligt Augner (2009) är cheferna ansvariga för att ett företag skall nå sina uppsatta mål, oftast utan att själva genomföra arbetet. Eftersom medarbetarna är de som skall utföra arbetet kan cheferna tänkas bidra till detta genom kontinuerlig feedback och skapandet av tydliga mål. En av de tillfrågade cheferna menar att cheferna kan skapa en tydlig målbild för att öka motivationsnivån hos medarbetarna. Cheferna anser vidare att en kontinuerlig uppmuntran och visat förtroende är avgörande för att motivera medarbetarna. Augner (2009) menar att en medarbetare som trivs på sin arbetsplats och får chansen att utföra de arbetsuppgifter som ger glädje, resulterar i att arbetaren med hög sannolikhet kommer göra bättre ifrån sig, vilket i sin tur kommer gynna hela organisationen. Både chefsrespondenterna beskriver det som Magnus Augner, att en medarbetare som trivs på sin arbetsplats levererar och presterar bättre. Respondent 7 berättar att en motiverad medarbetare som trivs på sin arbetsplats är villig att ”*ge det lilla extra*” vilket i sin tur kommer gynna hela organisationen.

Enligt Hall (2004) är det bland annat chefens tankar om vad det är som motiverar anställda som ligger till grund för dess motivationsarbete. Chefsrespondenterna försöker se varje individ enskilt från deras individuella behov. Alla människor är olika och motiveras av olika faktorer därmed blir chefens jobb att kunna se vad varje individ har för behov. Cheferna på Nordea anser att de är bra på att avläsa medarbetarnas behov. Däremot kan även goda människokännare stundtals ha svårt för att avläsa individers olika behov, vilket gör de kvartalsvisa utvecklingssamtalen till ett starkt hjälpmedel. Under dessa utvecklingssamtal håller medarbetarna och kontorschefen en god dialog för att komma fram till vad medarbetarens egentliga behov är.

Herzberg placerar chefen/ledningen i sin tvåfaktorteori under kategorin hygienfaktorer, det vill säga de faktorer som inte kan påverka arbetsmotivationen (Abrahamsson & Andersen, 2005). Tidigare forskning motsäger istället Herzbergs teori och visar att cheferna har stor inverkan på medarbetarnas motivation eftersom de har möjligheten att påverka medarbetarnas dagliga upplevelser på arbetsplatsen (Ozsoy, 2019; Smith & Shields, 2013; Fareed & Jan, 2016). Denna studies empiri visar på att respondenterna tycker att det är viktigt med närvarande chefer som ser varje medarbetarens behov. Enligt Granberg (2011) kan prestationerna från medarbetare öka när de känner sig sedda och uppmärksammade av cheferna. Enligt respondenterna är cheferna alltid tillgängliga och duktiga på att visa medarbetarna uppmärksamhet. Kontorschefen går en runda på kontoret varje morgon där hen tar sin tid att hälsa på alla medarbetare och fråga hur

de mår. Vidare försöker cheferna ge medarbetarna kontinuerlig feedback för att skapa ett bra arbetsklimat och motiverade medarbetare.

Enligt empirin går det vidare att tyda att cheferna på Nordea Skövde har ett stort förtroende för sina medarbetare vilket är anledningen till att medarbetarna får möjligheten att påverka sina egna arbetssituationer. Att medarbetarna får möjligheten att påverka sina egen arbetssituation är en motivationsfaktor både enligt Herzberg och enligt respondenterna i denna studie. Detta kan vidare kopplas samman med Höög (1985) som menar att medarbetaren som får förtroende av sina chefer och kan påverka sina arbetsuppgifter känner sig mer delaktiga i organisationen och får därmed en ökad motivation.

Chefsrespondenterna menar på att de kan försöka bidra till en ökad motivation men att det i slutändan är någonting som måste komma inifrån. Skulle en medarbetare inte trivas på sin arbetsplats skulle det förmodligen vara svårt att motivera medarbetaren. Cheferna kan försöka få medarbetaren att trivas genom att bland annat ge de uppmärksamhet och friheten till att påverka sin egen arbetssituation. Det blir således svårt att tolka ifall cheferna är en faktor till motivation eller om de skall ses som en hygienfaktor som endast kan skapa otillfredsställelse om de saknas.

5.5 Delaktighet i samband med målsättningar

Enligt målsättningsteorin är avsikten att arbeta mot bestämda mål en av de viktigaste motivationsfaktorerna. Genom att en organisation har tydliga mål, utvecklar medarbetare ett arbetssätt för att i sin tur kunna nå de organisatoriska målen (Locke & Latham, 2002). Detta stöds av uppsatsens empiri eftersom cheferna och medarbetarna uttrycker att tydliga mål är viktigt för motivationen. Nordea har både individuella och gemensamma mål för hela kontoret. Dessvärre får inte medarbetarna vara med och bestämma de organisatoriska målen vilket Locke och Latham (2002) menar är viktigt för att erhålla motivation. Nordea Skövdes mål är centralstyrda och medarbetarna får inte vara med och sätta upp dessa utan kan endast framföra sina åsikter när målen väl är satta. Eftersom medarbetarna och cheferna på lokal nivå inte är med och bestämmer målen, sker ingen acceptans från deras sida (Locke & Latham, 2002; Coffey & Dugdill, 2006). Däremot har de möjlighet att påverka målsättningarna i efterhand genom att framföra sina synpunkter, vilket kan innebära acceptans och leda till mer motiverade medarbetare. När det kommer till de personliga målen är medarbetarna fullt delaktiga. De har möjligheten att tillsammans med kontorschefen sätta upp sina individuella mål som skall eftersträvas.

6. Slutsats

I detta kapitel kommer studiens frågeställningar besvaras utifrån den insamlade empirin. Vidare i kapitlet presenteras studiens bidrag och förslag till vidare studier.

6.1 Studiens slutsats

Vad innebär arbetsmotivation enligt medarbetarna på Nordea, och vad påverkar denna?

Utifrån respondenternas svar har rapportförfattaren kunnat kartlägga vad arbetsmotivation innebär för medarbetarna. Arbetsmotivation kan enligt medarbetarna *definieras som en drivkraft som får de att vilja gå till arbetet och prestera*. Att ge en enhetlig förklaring till vad som påverkar medarbetarnas arbetsmotivation trodde rapportförfattaren skulle vara komplext, eftersom människor är olika och kan *drivs* av olika faktorer. Genom empirin går det däremot att dra slutsatsen att synen på vad som påverkar arbetsmotivationen hos medarbetarna är väldigt lika. Nedan presenteras sammanställning av de faktorer som motiverar medarbetarna på Nordea Skövde. Sista punkten, lön var en viktig del för medarbetarna men endast motivationsfaktor för två av fem medarbetare.

- Utvecklingsmöjligheter
- Utmanande och varierade arbetsuppgifter
- Feedback
- Sociala relationer
- Prestationer
- Delaktighet i samband med målsättningar
- Lön

Vad kan cheferna göra för att höja arbetsmotivationen hos medarbetarna?

För att höja arbetsmotivationen hos medarbetarna är det viktigt att cheferna presenterar tydliga riktlinjer och mål för medarbetarna. Det är vidare viktigt att medarbetarna får känna sig delaktiga i samband med de målen som sätts upp. Eftersom medarbetarna verkar vara måna om att utvecklas och vill ha ett inflytande kan det vara en bra idé att låta medarbetarna vara mer delaktiga i kontorets målsättningar. Detta kan leda till att de känner sig som en del av organisationen och detta kan bidra till en ökad motivationsnivå. Medarbetarna känner sig minst motiverade när de får utföra samma arbetsuppgifter under längre perioder. Eftersom medarbetarna känner att de har stora möjligheter till att påverka sin egen arbetssituation var det märkligt att medarbetarna hamnar i en sådana perioder. Cheferna kan försöka tilldela

medarbetarna andra arbetsuppgifter under dessa perioder för att höja arbetsmotivationen. Cheferna kan även hjälpa medarbetarna bli bättre på att ge varandra feedback eftersom feedback är en stor motivationsfaktor för medarbetarna och respondenterna antyder på att feedbacken sinsemellan kollegerna kan bli bättre. Vissa medarbetare motiveras av lönen, därmed kan cheferna möjligtvis erbjuda dessa medarbetare en högre lön för att kunna höja arbetsmotivationen hos dem.

6.2 Studiens bidrag

Studien bidrar till en ökad förståelse över arbetsmotivation och vad som kan påverka den på ett lokalt kontor av ett storbolag, samt hur cheferna arbetar för att höja arbetsmotivationen hos sina medarbetare. Ur ett managementperspektiv är det relevant att förstå hur viktigt det är med motiverade medarbetare. Studien skapar en större förståelse för hur Nordea Skövde arbetar med motivation, vilket kan leda till att människor som är intresserade av att arbeta på en bank ökar sin kännedom om hur det är att arbeta på en bank. Studien bidrar även till att chefer kan öka förståelsen för hur de ska hantera sina medarbetare, och att de inte enbart är en ekonomisk aspekt att ta hänsyn till. Det kan handla om olika andra hygien- och motivationsfaktorer som bidrar till en bättre presterande arbetsplats. Studien bidrar även till förståelsen om att stora koncerner kan ha ett centralt beslutsfattande vilket kan påverka motivationsgraden. För att medarbetare på ett mindre kontor inom organisationen ska ha en ökad motivation kan det vara viktigt för de att få vara mer delaktiga i målsättningarna för kontoret de arbetar på.

De resultat som framkommit i studien har bland annat bidragit till att bekräfta tidigare studier men också motsagt delar inom tidigare forskning. Studien kan användas av chefer och företag som vill höja motivationsgraden hos sina anställda. Studien kan således användas av chefer som vill bli mer medvetna om vad som driver deras personal till att presentera bättre. Eftersom organisatorisk överlevnad i slutändan handlar om att alltid öka prestationerna, kan de flesta chefer dra nytta av denna studie.

6.3 Förslag till vidare studier

Studien har fokuserat på arbetsmotivation och vad som påverkar denna inom en organisation. Det hade varit intressant att undersöka olika typer av organisationer och sektorer i relation till varandra. Detta kan medföra en medvetenhet för arbetsgivare hur de på ett bättre handlande ska motivera sina medarbetare. Eftersom denna studie inte tar hänsyn till konkreta prestationer hade det varit ett intressant studieområde att jämföra hur en bank med omotiverad personal respektive en bank med motiverad personal presterar.

Referenser

- Abrahamsson, B., & Andersen, A. J. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå Organisationer*. Malmö: Liber.
- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva en uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.
- Alvero, A. M., Bucklin, B., & Austin, J. (2001). An Objective Review of the Effectiveness and Essential Characteristics of Performance Feedback in Organizational Settings (1985-1998). *Journal of Organizational Behavior Management*, 3-29.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 185-201.
- Angelöw, B. (2015). *Mera arbetsglädje : att utveckla och stärka arbetslusten*. Falun: Natur Kultur Akademisk.
- Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbjörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Augner, M. (2009). *Skapa mer inre motivation*. Malmö: Liber.
- Bohlin, G. E. (den 2 juni 2019). *Maslows behovstrappa översatt till ditt ledarskap*. Hämtat från <https://stella-nova.se/2016/08/19/maslows-behovstrappa-oversatt-till-ditt-ledarskap/>
- Bryan, J. F., & Locke, E. A. (1967). Goal setting as a means of increasing motivation. *Journal of Applied Psychology*, 274-277.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningmetoder*. Stockholm: Liber.
- Carlsson Hauff, J. (2018). *Byta bank, komplettera eller klaga*. Hämtat från http://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/uppdragsforskning/forsk-rapport_2018-4.pdf
- Carlsson, A., & Stefan, L. (2013). *Psykiskt obehag ökar på arbetsplatserna*. Hämtat från <https://www.dn.se/ekonomi/jobbskarriar/psykiskt-obe-hag-okar-pa-arbetsplatserna/>
- Coffey, M., & Dugdill, L. (2006). Policies alone are not enough: Workplace health development in the public, private and voluntary sectors. *Journal of Critical Public Health*, 233-243.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Discanals. (den 2 juni 2019). *Maslows behovstrappa*. Hämtat från <https://www.discanals.com/maslows-behovstrappa/>
- Ekberg, S. (2013). *333 fantastiska idéer om hur du motiverar personalen*. Stockholm: Ego.

- Fareed, K., & Jan, F. A. (2016). Cross-Cultural Validation Test of Herzberg's Two Factor Theory: An Analysis of Bank Officers Working in Khyber Pakhtunkhwa. *Journal of Managerial Sciences*, 285-300.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 331-362.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Gregory, J. B., Beck, J. W., & Carr, A. E. (2011). Goals, feedback, and self-regulation: Control theory as a natural framework for executive coaching. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 26-38.
- Gunasekare, T., & Kulathunga, N. (2011). *An Empirical Study of Herzberg's Two Factor Theory with Operational Level Employees of Private Banks in Sri Lanka*. Rajarata University of Sri Lanka.
- Habibur, R., Rinu, F., & Hazrat, A. (2019). Impact of Motivation and Job Satisfaction on Employee's Performance: An Empirical Study. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 1-10.
- Hall, J. (2004). *Arbetsmotivation: Maslow & Herzberg: deltagarinstrument: ett läroinstrument från Teleometrics*. Lund.
- Hansen, H., Kanuk, L. L., Schiffmann, L. G., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Consumer and organisational behaviour*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hartzell, S. (2018). *Herzberg's Two-Factor Theory: Hygiene Factors & Motivation*. Hämtat från <https://study.com/academy/lesson/herzbergs-two-factor-theory-hygiene-factors-motivation.html>
- Healey, M. J., & Rawlinson, M. B. (1994). *Interviewing techniques in business and management research*. Aldershot: Dartmouth.
- Hein, H. H. (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Stockholm: Liber.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The Motivation to Work*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Hiam, A. (2006). *Motivera dina medarbetare: inspirera dina medarbetare för bästa möjliga resultat*. Malmö: Liber.
- Hollenbeck, R. J., Klein, H. J., O'leary, A. M., & Wright, P. (1989). Investigation of the Construct Validity of a Self-Report Measure of Goal Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 951-956.
- Holmberg, C., Caro, J., & Sobis, I. (2017). Job satisfaction among Swedish mental health nursing personnel: Revisiting the two-factor theory. *International Journal of Mental Health Nursing*, 581-592.

- Höög, J. (1985). *Arbetsstillfredsställelse och frånvaro*. Umeå: Umeå Universitet.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jäghult, B. (2005). *Morötter- en bok om bonus, beröm och andra belöningar*. Stockholm: Utvecklingsplan.
- Koudelková, P., & Milichovsky, F. (2015). Successful innovation by motivation. *Theory & Practice.*, 223-230.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 485-516.
- Lindner, J. R. (1998). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*.
- Locke, E. A. (1991). Goal theory vs. control theory: Contrasting approaches to understanding work motivation. *Motivation and Emotion*, 9-28.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist*, 705-717.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Nordea. (den 5 juni 2019). *Nordea*. Hämtat från <https://www.nordea.com/en/about-nordea/who-we-are/our-organisation/>
- Nordea. (den 5 juni 2019). *Nordea*. Hämtat från <https://www.nordea.com/sv/hallbarhet/hallbarhet-i-nordea-1/hallbar-arbetsgivare/vara-medarbetare/>
- Ozsoy, E. (2019). An Empirical Test of Herzberg's Two-Factor Motivation Theory. *Journal of Marketing and Management of Innovations*, 11-20.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage Publications inc.
- Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Pritchard, R. D., Jones, S. D., Roth, P. L., Stuebing, K., & Ekeberg, S. E. (1988). Effects of Group Feedback, Goal Setting, and Incentives on Organizational Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 337-358.
- Robson, C. (2002). *Real World Research : A Resource for Social Scientists and Practitioner-researchers* . Oxford: Blackwell.
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 377-393.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Schou, P. (1991). *Arbetsmotivation: en studie av ingenjörer*. Stockholm: Handelshögskolan.

- Sjöberg, L. (1999). *Maslowmyten*. Hämtat från <https://www.vof.se/folkvett/ar-1999/nr-2/maslowmyten/>
- Smith, D. B., & Shields, J. (2013). Factors Related to Social Service Workers' Job Satisfaction: Revisiting Herzberg's Motivation to Work. *Journal of Administration in Social Work*, 189-198.
- Svenska Bankföreningen. (den 26 mars 2019). *De stora bankkoncernerna*. Hämtat från <https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svensk-bankmarknad/de-stora-bankkoncernerna/>
- Svenska Dagbladet. (den 20 Maj 2008). "Hjälp mig komma ur sängen!". Hämtat från <https://www.svd.se/hjalp-mig-komma-ur-sangen>
- Svenska Dagbladet. (2013). *Så väcker du medarbetarnas inre motivation liv*. Hämtat från <https://www.svd.se/sa-vacker-du-medarbetarnas-inre-motivation-till-liv>
- Taylor, F. W. (1967). *The Principles of Scientific Management*. New York: WW Norton & Co.
- Uneståhl, L.-E. (1986). *Motivation - från teori till praktik*. Örebro: Veje.
- Wall Berseús, A.-B. (2004). *Chef och ledare : en bok om arbete*. Höganäs: Kommunlitteratur.
- Vallerand, R. J. (2012). From motivation to passion: In search of the motivational processes involved in a meaningful life. *Canadian Psychology*, 42-52.
- Whiting, L. S. (2008). Semi-structured interviews: guidance for novice researchers. *Nursing Standard*, 35-40.
- Wolvén, L.-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Von Glinow, M. A., & McShane, S. L. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. New York: McGraw-Hill.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Bilaga 1

Intervjuguide medarbetare

Vad innebär begreppet arbetsmotivation för dig?

Känner du dig motiverad i ditt arbete?

När känner du dig som mest motiverad?

När känner du dig som minst motiverad?

Motivationsfaktorer: (inre faktorer)

Hur viktigt är det för dig att få feedback i ditt arbete? (chef/medarbetare)

Vad är kompetensutveckling för dig?

Upplever du ditt arbete som utvecklande?

Hur upplever du möjligheterna för avancemang inom organisationen?

Vilken möjlighet har du att påverka dina arbetsuppgifter?

Har du varierade arbetsuppgifter, eller blir det lätt monotont?

Hur ser din arbetsbelastning ut?

Arbetar Nordea med personlig utveckling?

- Om ja, hur ser den utvecklingen ut?
- Om nej, hur hade du velat att utvecklingen skulle se ut?

Hygienfaktorer: (yttre faktorer)

Hur upplever du arbetsmiljön på arbetsplatsen?

Hur upplever du relationerna på arbetsplatsen?

Hur trivs du på din arbetsplats?

Vilka kompetenser/egenskaper tycker du är viktiga hos en chef?

Påverkar lönen din arbetsmotivation?

- Om ja, på vilket sätt?

Finns det några förmåner i ditt arbete?

- Om ja, vad är det för förmåner?
- Om nej, vad skulle du vilja ha för förmåner?

Anser du att det Nordea värdesätter skillnaden på arbete och privatliv?

- Om ja/nej, på vilket sätt?

Är det någon annan fråga du anser att jag har missat som har att göra med din motivation du skulle vilja lyfta fram?

Intervjuguide chefer

Arbetsmotivation

Medarbetarna definierar arbetsmotivation som en drivkraft som får en att vilja gå till jobbet och prestera.

- Hur skulle du definiera arbetsmotivation?

Hur arbetar du/ni för att motivera medarbetarna idag?

Vad tror du ni skulle kunna göra för att höja arbetsmotivationen på Nordea?

Berätta vilka faktorer du tror motiverar personalen i störst utsträckning?

Hur tror du att motivationen påverkar prestationerna?

Motivationsfaktorer: (inre faktorer)

Hur och när ges feedback till medarbetarna?

Upplever du att medarbetarnas arbetsuppgifter är enformiga eller varierade? (utmanande/enkla)

Har medarbetarna möjligheten att påverka sin arbetssituation? (ansvar)

- Om ja, hur?

Hur ser medarbetarnas arbetsbelastning ut idag? Och varför?

Hygienfaktorer: (yttre faktorer)

Hur upplever du arbetsmiljön på arbetsplatsen?

- Vilka förändringar tror du kan göras för att förbättra arbetsmiljön?

Hur upplever du de sociala relationerna på arbetsplatsen?

Är lönen något du tror motiverar medarbetarna i deras dagliga arbete? Om ja, varför?

Hur arbetar Nordea Skövde med kompetensutveckling?

Har medarbetarna tydliga mål/kriterier som ska uppfyllas?

Får medarbetare vara med och bestämma målen eller är det centralstyrt?

Känner du att medarbetarna har ett starkt förtroende för dig som ledare?

Är det någon annan fråga du anser att jag har missat som har att göra med din motivation du skulle vilja lyfta fram?

Bilaga 2

Individuella reflektioner

Edvin Akgul

Jag började mina studier på Högskolan i Skövde 2016 och kan summera dessa tre åren som en utmanande men samtidigt en mycket lärorik tid. Med hjälpsamma studiekamrater och kompetenta lärare har motivationen kontinuerligt funnits där.

Sista läsåret fick vi välja en ekonomisk inriktning och för mig föll det naturligt att välja inriktningen management. För mig finns det ett genuint intresse av människor samt av organisatoriska processer. En stor anledning till att jag har valt ämnesområdet motivationen är på grund av att jag har från min praktiska kunskap på olika arbetsplatser förstått att motiverade anställda kan ha en stor inverkan på ett företags resultat.

Att studera ett storbolag som Nordea och deras hanterande av anställda har varit kunskapsgivande för mig. Denna kunskap har jag främst fått under intervjuerna eftersom respondenterna till studien har varit kloka i sina svar och har gett mig en större förståelse över vad motivation innebär i praktiken. Studien har bidragit till att jag idag har större förståelse över motivationens inverkan på ett företag och att det är långt ifrån endast ett lönekuvert.

Jag ska understryka att det inte har varit en dans på rosor att skriva ett examensarbete. Det har krävt ett stort engagemang som jag inte har behövt använda innan för att lyckas med en kurs. Detta har gett mig ett perspektiv om att skriva ett examensarbete kräver mer engagemang och tid än vad jag hade trott. Men jag finner stor tacksamhet till vänner och familj som funnits vid min sida under arbetets gång och fått mig att fortsätta med arbetet när det har funnits riktigt tuffa tider.