Examensarbete

HÖGSKOLAN I SKÖVDE

Motivationsfaktorer

Ur chefers och anställdas perspektiv

Motivational factors

From the perspective of managers and employees

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet företagsekonomi

Grundnivå 15 högskolepoäng

Vårtermin 2022

Studenter: Ellen Grehag & Clara Karolji Magnusson

Handledare: Tony Pehrsson

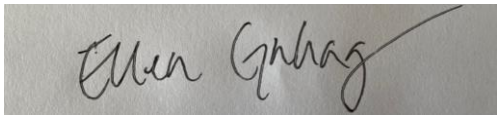
Examinator: Anders Billström

Motivationsfaktorer - ur chefers och anställdas perspektiv

Examensrapport inlämnad av Ellen Grehag och Clara Karolji Magnusson till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

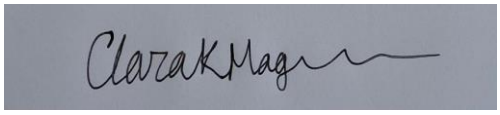
2022-08-11

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



Signerat: _____

Ellen Grehag



Signerat: _____

Clara Karolji Magnusson

Tack till

Uppsatsförfattarna vill inleda med att ta tillfället i akt att tacka alla respondenter och intervjupersoner för er tid och engagemang som har gjort den här studien möjlig för oss att genomföra. Vi är mycket tacksamma för all hjälp de fått från fallföretaget. Uppsatsförfattarna vill tacka sin handledare Tony Pehrsson som har hjälpt till med återkommande feedback och kunskap samt examinatorn Anders Billström som bidragit med värdefull respons. Slutligen vill uppsatsförfattarna även rikta ett stort tack till seminariegruppen för god feedback.

Utan ovanstående parter hade inte uppsatsen blivit vad den är idag.

Förhoppningen med det här arbetet är att läsaren ska få en mer förståelse och tydlighet kring motivation och hur viktigt det är i arbetslivet, både för chefer och anställda.

Ellen Grehag & Clara Karolji Magnusson

Skövde, 2022

Sammanfattning

Bakgrund: Motivation är en viktig faktor inom ett företag. När de anställda är motiverade gynnar det företaget samtidigt som de själva kommer att trivas och må bra. Chefer har också en betydande roll när det kommer till att skapa och utveckla en motiverad personal på arbetsplatsen. Herzbergs tvåfaktorsteori kommer att användas i studien för att finna likheter och skillnader mellan chefers sätt att bidra till trivsel och motivation på arbetsplatsen och den faktiska trivseln och motivationen hos de anställda.

Syfte: Studien syftar till att undersöka faktorer som anställda och chefer trivs och motiveras av samt hur chefer arbetar för att bidra till trivsel och motivation på arbetsplatsen.

Metod: Genom en kvantitativ metod i form av enkäter samt en kvalitativ forskning tillsammans med semistrukturerade intervjuer kan studien analysera faktorer som är avgörande för anställda och chefers trivsel och motivation samt hur chefer arbetar för att bidra till trivsel och motivation på arbetsplatsen.

Resultat och slutsats: Studien har kommit fram till att både hygien- och motivationsfaktorer genererar trivsel bland de anställda på arbetsplatsen. För chefer är motivationsfaktorerna mest avgörande för att skapa trivsel och motivation. Uppsatsens resultat visar även att det finns positiva samband mellan hygien- och motivationsfaktorer och trivsel bland de anställda på arbetsplatsen. Studien har dessutom kommit fram till att det valda fallföretaget har motiverade chefer och anställda samt att chefer arbetar för att bidra till trivsel och motivation på arbetsplatsen. För att motivation ska finnas på hela arbetsplatsen kan uppsatsförfattarna dra slutsatsen att det är av sin vikt att alla trivs.

Nyckelord: Motivation, trivsel, motivationsfaktorer, hygienfaktorer, motivation på arbetsplatsen, chefers perspektiv på motivation, Herzbergs tvåfaktorsteori.

Abstract

Background: Motivation is a principal factor within a company. When the employees are motivated, it benefits the company while they themselves will enjoy and feel good. Managers also have a significant role when it comes to creating and developing a motivated workforce in the workplace. Herzberg's two-factor theory will be used in the study to find similarities and differences between managers' ways of contributing to well-being and motivation in the workplace and the actual well-being and motivation of the employees.

Purpose: The study aims to investigate factors that employees and managers enjoy and are motivated by and how managers work to contribute to well-being and motivation in the workplace.

Method: Through a quantitative method in the form of questionnaires as well as qualitative research together with semi-structured interviews, the study can analyze factors that are decisive for employees' and managers' well-being and motivation, as well as how managers work to contribute to well-being and motivation in the workplace.

Results and conclusion: The study has concluded that both hygiene and motivational factors generate well-being among the employees at the workplace. For managers, the motivational factors are most decisive in creating well-being and motivation. The essay's results also show that there are positive relationships between hygiene and motivational factors and well-being among the employees in the workplace. The study has also concluded that the selected case company has motivated managers and employees and that managers work to contribute to well-being and motivation in the workplace. For motivation to exist throughout the workplace, the essay writers can conclude that it is important that everyone enjoys themselves.

Keywords: Motivation, well-being, motivation factors, hygiene factors, motivation in the workplace, managers' perspective on motivation, Herzberg's two-factor theory.

Innehållsförteckning

1. Inledning 1
1.1 Problembakgrund 1
1.2 Problemdiskussion 2
1.3 Frågeställning 4
1.4 Syfte 4
1.5 Avgränsningar 4
2. Teoretisk referensram 6
2.1 Motivation 6
2.2 Motivationsforskningens kontext 6
2.3 Val av teori 7
2.4 Herzbergs tvåfaktorsteori 8
2.4.1 Motivationsfaktorer 8
2.4.2 Hygienfaktorer 10
2.4.3 Kombinationen utav dessa faktorer 11
2.4.4 Kritik mot tvåfaktorsteorin 14
2.5 Analysmodell 16
2.5.1 Hypoteser 16
3. Metod 17
3.1 Triangulering 18
3.2 Val av respondenter 20
3.3 Kvalitativ metod 20
3.3.1 Urval 21
3.3.2 Intervjuernas genomförande 22
3.3.3 Analysmetod 23
3.4 Kvantitativ metod 24
3.4.1 Urval 24
3.4.2 Operationalisering 25
3.4.3 Datainsamling 26
3.4.4 Uteslutande av vissa frågor i empirin 27
3.4.5 Svarsfrekvensen hos de anställda 27
3.4.6 Analysmetod 28
3.5 Kritiska aspekter gentemot de valda metoderna 29
3.6 Validitet och reliabilitet 30

3.7 Forskningsetiska reflektioner 31

4. Empiri 33

4.1 Intervjuresultat 33

4.1.1 P1 33

4.1.2 P2 35

4.1.3 P3 36

4.1.4 P4 37

4.2 Enkätresultat 38

4.2.1 Korrelationsanalys 39

4.2.2 Multipel regressionsanalys 42

4.2.3 Hypotesprövning 44

4.2.4 Sammanfattat resultat av hypoteser 45

5. Analys 47

5.1 Vilka hygien- och motivationsfaktorer påverkar anställdas trivsel och motivation på arbetsplatsen? 48

5.2 Vilka hygien- och motivationsfaktorer påverkar chefernas trivsel och motivation samt hur arbetar dessa för att bidra till trivsel och motivation på arbetsplatsen? 49

5.3 Sammanfattande analys 51

6. Slutsats 55

6.1 Teoretiska och praktiska bidrag 56

6.2 Studiens begränsningar 57

Referenser 58

Bilagor 64

Bilaga 1 - Följebrev 64

Bilaga 2 - Enkätformulär 65

Bilaga 3 - Intervjuguide 66

Bilaga 4 - Individuella reflektioner 67

Tabellförteckning

Tabell 1. Motivationsfaktorer hos individen som bidrar till trivsel och motivation (s. 9).

Tabell 2. Hygienfaktorer hos individen som bidrar till trivsel och motivation (s. 10).

Tabell 3. Egenkonstruerad modell som visar hur trivseln påverkas om det finns hygien- och motivationsfaktorer samt hur trivseln påverkas om det inte finns hygien- och motivationsfaktorer (s. 11).

Tabell 4. Egenkonstruerad modell som visar kombinationerna av trivsel och vantrivsel (s. 12).

Tabell 5. Benämning för platschef och klinik (s. 22).

Tabell 6. Tabellen visar vilka frågor i enkätundersökningen som mäter motivationsfaktorer på arbetsplatsen som bidrar till trivsel och motivation (s. 24).

Tabell 7. Tabellen visar vilka frågor i enkätundersökningen som mäter hygienfaktorer på arbetsplatsen som bidrar till trivsel och motivation (s. 25).

Tabell 8. Sammanfattat resultat av hypoteser (egen modell) (s. 45).

Figurförteckning

Figur 1. Egenkonstruerad analysmodell för att undersöka studiens frågeställningar (s. 16).

Figur 2. Korrelationen mellan hygienfaktorn *arbetsmiljö* och trivsel (s. 39).

Figur 3. Korrelationen mellan hygienfaktorn *arbetstrygghet* och trivsel (s. 39).

Figur 4. Korrelationen mellan hygienfaktorn *chefen och/eller ledningen* och trivsel (s. 39).

Figur 5. Korrelationen mellan hygienfaktorn *lön* och trivsel (s. 40).

Figur 6. Korrelationen mellan hygienfaktorn *förmåner* och trivsel (s. 40).

Figur 7. Korrelationen mellan hygienfaktorn *privatliv* och trivsel (s. 40).

Figur 8. Korrelationen mellan hygienfaktorn *relationer* och trivsel (s. 40).

Figur 9. Korrelationen mellan motivationsfaktorn *arbetsuppgifter* och trivsel (s. 41).

Figur 10. Korrelationen mellan motivationsfaktorn *befordran* och trivsel (s. 41).

Figur 11. Korrelationen mellan motivationsfaktorn *eget ansvar* och trivsel (s. 41).

Figur 12. Korrelationen mellan motivationsfaktorn *karriärutveckling* och trivsel (s. 42).

Figur 13. Korrelationen mellan motivationsfaktorn *personlig utveckling* och trivsel (s. 42).

Figur 14. Korrelationen mellan motivationsfaktorn *prestation* och trivsel (s. 42).

Figur 15. Multipel regressionsanalys (s. 43).

1. Inledning

I det inledande kapitlet presenteras en problembakgrund till det undersökta området till följd av en problemdiskussion där ämnet diskuteras utifrån olika synvinklar och forskning. Kapitlet avslutas med frågeställning och syfte samt avgränsningar för att få en djupare förståelse för varför studien är intressant att studera. Syftet med kapitlet är att ge läsaren förståelse för vad studien handlar om.

1.1 Problembakgrund

Trivsel och motivation hos anställda är något som har undersökts och studerats under lång tid (Kandampully et al., 2001) och det handlar om att krafter påverkar hur de anställda beter sig, vilket gör trivseln och motivationen till en viktig del av företaget (Kaufmann & Kaufmann, 2016). En organisation består av människor, det är därför centralt att ta reda på faktorer som ligger till grund för trivsel och motivation hos anställda och hur chefer arbetar för att bidra till trivsel och motivation bland sina anställda.

Tidigare forskning har visat att människor drivs av olika motivationsfaktorer för att nå sina mål. De gånger motivationen blir ett problem kan lösningarna variera och vara mycket utmanande för en organisation. Anledningen till det är för att människor drivs av olika saker, är olika som individer och fungerar därför olika (Wiley, 1997). Motivation kan beskrivas som drivkraften bakom framtida visioner med tanke på att människor har förväntningar och åsikter om kommande händelser vilket styrs av bakomliggande instinkter (Jenner, 2004).

Det talas om hygien- och motivationsfaktorer när det kommer till faktorer som bidrar till trivsel och motiverar en anställd i arbetet. Lön är en hygienfaktor medan personlig utveckling är en motivationsfaktor. Det finns alltså två delar av motivation. Vissa individer är bekväma och motiveras av hygienfaktorerna och andra individer anser att de arbetar bäst och stimulerar sina behov med hjälp av motivationsfaktorerna (Bassett-Jones & Lloyd, 2005). Frederick Herzberg menar på att motivationsfaktorerna är det som skapar motivation hos de anställda och att företag fokuserar alldeles för mycket på de finansiella belöningarna. Pengar och främst lön är en hygienfaktor som inte bidrar till

ökad motivation på arbetet. Däremot påstås det finnas ett svagt samband att känna sig tillfredsställd på sin arbetsplats och att få lön enligt en av Herzbergs artiklar (Herzberg, 2008).

Jacobsen & Thorsvik (2014) anser att motivation är något oerhört betydelsefullt då det har en stor inverkan på en utvecklande arbetsmiljö. Det bidrar till hög tillfredsställelse och effektivitet i arbetet och är en effekt av att individen är motiverad. Normalt sett tillbringar en människa nästan hälften av det vuxna livet på arbetsplatsen. I flera fall tillbringar människan mer tid på arbetsplatsen än hemma med familj och vänner (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Därav är det en självklarhet att människor ska må bra och trivas på arbetsplatsen, men trots detta vantrivs en miljon svenskar på arbetsplatsen (Angelöw, 2015).

Motivation i arbetet är ett oerhört viktigt begrepp som spelar stor roll när det gäller organisationer och dess resultat. Dagens samhälle är under ständig utveckling och det gäller även för organisationer som måste vara konkurrenskraftiga och ställs inför stora utmaningar. Därav har många organisationer ett stort intresse för sina anställda och arbetar med att ha en välmående och motiverad personal (Angelöw, 2015). Motivation kan bland annat hjälpa till att uppnå de personliga målen hos en anställd och därmed leda till en självutveckling som i sin tur kan resultera i en större arbetsglädje (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Genom att ha nöjda medarbetare som trivs på arbetsplatsen får organisationen personal som presterar bra, vill utvecklas och stanna kvar på arbetsplatsen. Att trivas på arbetsplatsen är av stor betydelse för att skapa och upprätthålla en hälsosam och välfungerande arbetsplats och kan påverkas av flera olika faktorer (Angelöw, 2015).

1.2 Problemdiskussion

Trivsel och motivation på arbetsplatsen är ämnen som är breda och utvecklade vilket gör att det finns mönster som är återkommande både i nutid och dåtid. Några av dessa är Herzbergs tvåfaktorsteori, som beskriver hygien- och motivationsfaktorer och ligger till grund för hur människor upplever arbetsplatsen och hur olika faktorer leder till mer eller mindre trivsel och motivation (Herzberg, 1974). Ett exempel kan vara hur den faktiska

uppgiften antingen ökar eller minskar motivationen. Herzberg (1974) menar på att det finns många olika faktorer att ta hänsyn till i utformandet av ett motivationssystem.

Utifrån forskning har Eriksson (2002) kommit fram till att faktorer såsom beteende och att bli uppmärksammad på arbetsplatsen är något som bidrar till en bättre hälsosam arbetsplats (Eriksson, 2002). Genom det vill uppsatsförfattarna lyfta fram vad som påverkar motivation- och hygienfaktorerna samt belysa dessa från olika synvinklar, både ur chefers och anställdas perspektiv.

Anthony et al. (2014) menar att möjligheten till karriärmöjligheter möjliggörs av motivationsfaktorerna genom att den anställde motiveras av att försöka uppnå personliga mål. Författarna påstår samtidigt att det uppstår en konflikt mellan hygien- och motivationsfaktorer. Det beskrivs att motivationsfaktorerna har ett större inflytande på den totala motivationen hos individer. Det här kan påvisas i en arbetsrelaterad uppgift då individens totala motivation för uppgiften kan begränsas om motivationsfaktorerna minskar och hygienfaktorerna ökar. Författarna nämner också att i de fall där hygienfaktorerna begränsas och tas över av motivationsfaktorerna leder det till att den totala motivationen blir högre (Anthony et al. 2014).

Att chefens beteende har en påverkan på de anställdas trivsel och motivation är ett ämne som varit i fokus och som ligger till grund för många ledarskaps- och motivationsteorier (Alavi et al., 2011). Motivation beskrivs som ett komplext begrepp (Michaelson et al., 2014). Empiriska studier har visat att motivationsfaktorer kan associeras med arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse, engagemang och prestation (Sartono & Ardhani, 2015). Förmågan att förutsäga, förstå och påverka arbetsplatsens motivation har vuxit i takt med att fler och fler olika faktorer kan påverka de anställdas motivation (Latham, 2007). Det handlar inte bara om huruvida en individ drivs av hygien- eller motivationsfaktorer, utan också hur motivationen påverkas av individens personlighet och förväntningar i en given situation (Singh, 2016).

För att gå in i problemet behövs det också tas hänsyn till chefer då dessa besitter en formell roll som alla företag använder sig av för att uppnå de organisatoriska uppsatta målen (Björklund, 2001). Enligt Angelöw (2015) bygger en välfungerande arbetsplats på chefens förmåga att motivera sina anställda. Uppsatsförfattarna håller med Angelöw

(2015) i det han säger då vi anser att chefernas arbetssätt symboliserar de anställdas trivsel och motivation.

Enligt uppsatsförfattarna är chefer som arbetar förebyggande och väl medvetna om hur de ska arbeta för att bidra till att sina anställda trivs på arbetsplatsen steget före. Vi anser att cheferna redan då har beredskap och förförståelse för att motivation kan vara ett ämne som är komplext. Vad som är en välfungerande arbetsplats kan vara olika beroende på vem du frågar. För uppsatsförfattarna är en välfungerande arbetsplats en plats där de anställda bland annat trivs och vill vara, de arbetar för organisationens mål och upprätthåller de värderingar och policys som företaget förespråkar samt att sjukfrånvaron är låg. Angelöw (2015) anser att i vilket fall som helst är det chefen som besitter makten att påverka anställdas trivsel och motivation på arbetsplatsen, därav kommer studien även studera chefens påverkan på anställdas trivsel och motivation.

1.3 Frågeställning

Således blir studiens frågeställningar:

- Vilka hygien- och motivationsfaktorer påverkar de anställdas trivsel och motivation?
- Vilka hygien- och motivationsfaktorer påverkar chefernas trivsel och motivation samt hur arbetar dessa för att bidra till trivsel och motivation på arbetsplatsen?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka trivsel och motivation utifrån Herzbergs tvåfaktorsteori. Mer specifikt är syftet att kunna förklara, förstå och få ökad kunskap om vad som påverkar anställdas och chefers trivsel och motivation på arbetsplatsen samt hur chefer arbetar för att bidra till trivsel och motivation på arbetsplatsen.

1.5 Avgränsningar

Studien har genomfört intervjuer med fyra platschefer för att kunna besvara frågeställningarna men hade kunnat gynnas av fler eller djupare intervjuer. Det hade även varit av intresse att intervjua fler platschefer som har det som sin huvudsakliga sysselsättning. Studiens resultat hade kunnat bidra till ett högre tillförlitligt resultat om fler respondenter hade intervjuats och även på så vis gett ett bredare perspektiv.

För att besvara frågeställningarna ytterligare har studien valt att göra en enkätundersökning bland företagets fyra kliniker. Detta för att se hur de anställda motiveras på arbetsplatsen. Avgränsningen med att enbart behandla fyra kliniker och inte alla har delvis med arbetets omfång att göra och den tidsram som funnits.

2. Teoretisk referensram

I det andra kapitlet presenteras begreppet motivation, för att skapa förståelse för vad motivation är. Därefter kommer en väsentlig teori relaterad till ämnet tas upp och som ligger till grund för studien. Teorin presenteras noggrant utifrån fakta där avsnittet slutligen avslutas med väsentlig kritik. Kritiken är viktig för att få en objektiv syn och inblick i teorin. Kapitlet kommer utgöra grunden för insamling av empirisk data.

2.1 Motivation

Att vara motiverad eller att inte vara motiverad - en känsla alla någon gång har känt och upplevt. Forskare har länge försökt förstå vad som motiverar anställda på arbetsplatsen vilket har utmynnat i väldigt många motivationsfaktorer. Enligt Abrahamsson och Andersen (2005) handlar motivation om varför människors beteende uppstår. Historiskt sett har forskning inriktat sig på hur företag kan använda sig av belöningssystem för att motivera anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Motivation är ett psykologiskt begrepp och kan beskrivas som en människas behov eller drivkraft och som leder till ett visst beteende. Motivationen kan styra våra handlingar och är en bidragande faktor till varför individer aktivt väljer att handla som de gör (Björklund, 2001).

2.2 Motivationsforskningens kontext

Tidigare forskning har kommit fram till att motivationsteorier som är relaterade till arbetslivet har skapats med tanke på den utveckling som skett i världen. Idag har det skapats konkurrens mellan företag som ett resultat av globalisering, teknikutveckling och demografiska ändringar. Utvecklingen som sker på flera plan påverkar de anställda då de upplever att det leder till förändringar. Det ställs därmed högre krav på de anställda i form av att de ska leverera bättre tjänster och produkter som i sin tur kan medföra en känsla av påfrestning (Parolini, 1999). Enligt Angelöw (2015) är det viktigt att känna en tillfredsställelse på sin arbetsplats. Trivseln på en arbetsplats kan bestämmas av olika faktorer och handlar därför om att den anställda ska känna en känsla av nöjdhet i sin helhet (Angelöw, 2015).

Att hålla isär begreppen hygien- och motivationsfaktorer är viktigt enligt Hein (2012). Hygienfaktorer har som syfte att förhindra att det uppstår missnöje och är något som behöver finnas för att de anställda ska ha en möjlighet att bli motiverade. Skulle det uppstå en situation där de anställdas hygienfaktorer inte är uppfyllda kommer det att skapas ett missnöje som resulterar i att de anställda inte kommer att prestera på sin optimala nivå. Om situationen skulle vara tvärtom och att deras hygienfaktorer är uppfyllda kommer de anställda att vara tillfredsställda med att utföra sitt arbete. När motivationsfaktorerna uppfylls blir de anställda tillfredsställda. Denna tillfredsställelse kan öka toleransen mot de ouppnådda hygienfaktorernas mål (Hein, 2012). Motivationsfaktorerna, å andra sidan, skapar lycka i sin närvaro, men inte nödvändigtvis missnöje i sin frånvaro (Kaufmann & Kaufmann, 2016).

2.3 Val av teori

Herzbergs tvåfaktorsteori (1974) används i studien för att den anger viktiga faktorer inom hygien- och motivationsfaktorer som kan vara väsentligt för motivationen och bidra till en ökad tillfredsställelse på arbetsplatsen. Motivationsfaktorerna fungerar som ett hjälpmedel för att höja motivationen på arbetsplatsen medan hygienfaktorer många gånger kan sänka motivationen om dessa inte skulle finnas eller uppnås (Herzberg, 1974).

En motiverad medarbetare skapar bättre resultat inom en organisation vilket många gånger kan resultera i en bättre lönsamhet. Den valda teorin särskiljer hygien- och motivationsfaktorer och studerar dessa faktorer separat. Det gör de möjligt för studien att se vad som väger tyngst och om det finns skillnader vad gäller hygien- och motivationsfaktorer på arbetsplatsen. Tvåfaktorsteorin är angelägen för att kunna utläsa hur chefers arbetssätt påverkar motivationen hos de anställda.

Forskning visar att motivation på arbetsplatsen kan vara kopplad till anställdas prestationer såväl som arbetstillfredsställelse (Andersen et al., 2014; Cantarelli et al., 2016). Yukl (2013) menar på att en chef ska ha förmågan att kunna motivera sina anställda. Med tanke på denna forskning fann uppsatsförfattarna att motivation var ett intressant forskningsämne. Särskilt när chefer ofta använder hygienfaktorer för att motivera medarbetarna (Yukl, 2013), även om det finns forskning som visar på att det mest hållbara på en arbetsplats är att motivera de anställda med motivationsfaktorer

(Singh, 2016).

2.4 Herzbergs tvåfaktorsteori

Frederick Herzberg utformade en teori där han försökte förstå hur aktiviteter på arbetet påverkar motivation och prestation, samt hur arbetstillfredsställelse bäst kan förstås (Herzberg, 1969). Han såg en koppling mellan motivation och mental hälsa och hade ett stort intresse för att undersöka och hitta motivationsfaktorer som leder till välmående och psykisk hälsa (Herzberg, 2008).

Baserat på en studie av intervjuer med 200 ingenjörer och revisorer drog Herzberg (1974) slutsatsen att vissa faktorer leder till lycka och andra till missnöje. Det här fick honom att föreslå en tvåfaktorsteori bestående av hygien- och motivationsfaktorer. Både hygien- och motivationsfaktorer måste vara uppfyllda för att individen ska bli nöjd. Enligt Herzberg är anställda som trivs på arbetsplatsen mer produktiva. Herzberg skiljer på hygien- och motivationsfaktorer och menar att hygienfaktorer orsakar missnöje när dessa är frånvarande, men inte lycka när de är närvarande (Herzberg, 1974).

Det har gjorts olika studier där Herzbergs tvåfaktorsteori blivit prövad. Sungmin och Haemoon (2011) hade som syfte att empiriskt testa giltigheten av Herzbergs tvåfaktorsteori av motivation utifrån olika typer av arbetsroller inom samma organisation. Teorin avser att skilja på hygien- och motivationsfaktorer vilket kan vara viktigt för att se vad som faktiskt genererar en ökad motivation (Sungmin & Haemoon 2011). Med hjälp av Herzbergs tvåfaktorsteori kunde Sungmin och Haemoons (2011) studie se att det fanns en stor skillnad mellan de olika grupperna i organisationen. En grupp ansåg att eget ansvar vägde tyngst för deras arbetstillfredsställelse medan en annan grupp ansåg att prestation och arbetet i sig var de två viktigaste motivationsfaktorerna för deras arbetstillfredsställelse.

2.4.1 Motivationsfaktorer

Motivationsfaktorer är interna faktorer som ökar arbetsengagemang och vilja när hygienfaktorerna är uppfyllda. De ger hög nivå av välbefinnande och arbetstillfredsställelse, såsom själva uppgiften, ansvar, utvecklingsmöjligheter och prestation (Kaufmann & Kaufmann, 2016).

En rad empiriska studier visar på att motivationsfaktorer kan associeras med arbetsmotivation, tillfredsställelse på arbetsplatsen, prestation men även engagemang (Michaelson et al., 2014; Sartono & Ardhani, 2016). Motivationsfaktorer kan leda till personlig utveckling vilket resulterar i att motivationen höjs. Dock innebär det inte alltid att motivationen minskar om motivationsfaktorerna är frånvarande. Det kan däremot leda till att de anställda inte gör mer jobb än vad som är uttalat, krävs eller är nödvändigt (Berggren et al., 2009).

Motivationsfaktorer hos individen
Arbetsuppgifter
Befordran
Eget ansvar
Erkännande
Karriärutveckling
Personlig utveckling
Prestation

Tabell 1. Motivationsfaktorer hos individen som bidrar till trivsel och motivation.

Motivationsfaktorer utgörs av de personliga behoven. De personliga behoven kan innefattas av faktorer som bidrar till självförtroende och värderingar (Ahl, 2004). Det kan handla om att de anställda motiveras av att få ta ansvar för en utmanande arbetsuppgift. Enligt Herzberg (2008) ska de anställda bli motiverade av motivationsfaktorerna. Det kan handla om ett utmanande arbete som leder till befordran och ökat ansvar (Herzberg, 2008).

Motivationsfaktorerna skapar en känsla av fri vilja där anställda handlar utifrån intresse av att skapa tillfredsställelse på arbetsplatsen. Den anställde behöver därför ha hög grad av självbestämmande men även känslor som glädje och lyckorus. Känslorna är betydelsefulla för att forma motivationen (Ahl, 2004).

2.4.2 Hygienfaktorer

Herzberg (1959) hävdar att hygienfaktorer inte motiverar individer. Exempel på hygienfaktorer är arbetsmiljö, status, anställningstrygghet, sociala förhållanden på arbetsplatsen och lön. Om det inte finns någon struktur på arbetsplatsen kommer de anställda att bli missnöjda. För att skapa lycka måste det också finnas en motiverande faktor (Herzberg, 1959). Det här förklarar hur en person kan känna sig bekväm med sina arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter, men också känna sig obekväm på arbetsplatsen om lönen är låg eller arbetsmiljön ostrukturerad (Kaufmann & Kaufmann, 2016).

Om hygienfaktorer saknas har det en direkt koppling till ett missnöje i arbetslivet från den anställde. Som chef är det därför viktigt att se till att hygienfaktorerna uppfyller anställdas krav för att undvika missnöjen i organisationen (Berggren et al., 2009).

Hygienfaktorer hos individen
Arbetsmiljö
Arbetstrygghet
Chefen/ledningen
Lön
Andra förmåner (friskvård)
Privatlivet
Relationer
Status

Tabell 2. Hygienfaktorer hos individen som bidrar till trivsel och motivation.

Hygienfaktorerna ligger till grund för att undvika bestraffningar och för att uppnå belöningar (Ahl, 2004). Lön är en stor del av hygienfaktorerna men innehåller även anställningstrygghet och privatliv. Hygienfaktorerna syftar till ett behov av att de anställda inte ska känna missnöje på sin arbetsplats (Hur, 2018).

Ahl (2004) påstår att hygienfaktorerna ska skapa en tillfredsställelse genom yttre konsekvenser. Det gör att hygienfaktorerna skiljer sig från motivationsfaktorerna med tanke på den låg grad av självbestämmande som hygienfaktorerna medför (Ahl, 2004).

2.4.3 Kombinationen utav dessa faktorer

Herzberg (1959) menar att de faktorer som leder till trivsel inte är samma faktorer som leder till vantrivsel.

	Motivationsfaktorer	**Hygienfaktorer**
Finns	Trivsel	Vantrivsel
Finns ej	Vantrivsel	Trivsel

Tabell 3. Egenkonstruerad modell som visar hur trivseln påverkas om det finns hygien- och motivationsfaktorer samt hur trivseln påverkas om det inte finns hygien- och motivationsfaktorer.

Trivsel och vantrivsel är inte motsatser till varandra med tanke på att de har två olika dimensioner då det inte är samma faktorer som ligger bakom trivsel som vantrivsel (Herzberg, 1959). För att upprätthålla en arbetsplats som är välfungerande och hälsosam är trivseln en oerhört viktig faktor. Ett företag som har bra gemenskap mellan kollegor på arbetsplatsen, som är observanta mot särbehandling och som arbetar med konstruktiv feedback är exempel på faktorer som kan ha betydelse för arbetsmotivationen (Previa, u.å). Enligt Olafsen et al. (2005) har en bra arbetsmiljö stor inverkan på hur pass motiverade de anställda är. Deras teori har kopplingar till Herzbergs tvåfaktorsteori som påstår att hygien- och motivationsfaktorer har en effekt på arbetstillfredsställelsen (Olafsen et al., 2005). Hygienfaktorerna är grundläggande för arbetet men är inte anledningen till en ökad motivation medan motivationsfaktorerna kompletterar hygienfaktorerna och bidrar därför till en ökad motivation (Herzberg, 1959).

Enligt Singh (2016) är det motivationsfaktorerna som påverkar arbetsmotivationen i högsta grad. Om en anställd mot förmodan inte skulle vara nöjd med sina arbetstider kan detta vara en stor faktor som orsakar minskad trivsel. Om den anställde inte trivs på sin arbetsplats är det högst troligt att personen inte är nöjd med sina arbetstider (Singh, 2016).

	Trivsel i arbetet	**Vantrivsel i arbetet**
Exempel 1	Höga motivationsfaktorer	Låga hygienfaktorer
Exempel 2	Låga motivationsfaktorer	Höga hygienfaktorer
Exempel 3	Höga motivationsfaktorer	Höga hygienfaktorer
Exempel 4	Låga motivationsfaktorer	Låga hygienfaktorer

Tabell 4. Egenkonstruerad modell som visar kombinationerna av trivsel och vantrivsel.

Både hygien- och motivationsfaktorer påverkar till viss del trivseln i arbetet. Vantrivseln minskar när hygienfaktorerna är tillfredsställande för en individ, det betyder däremot inte att trivseln ökar automatiskt om hygienfaktorerna är tillfredsställande. För att en anställd ska känna trivsel i sitt arbete är den anställde beroende av att det finns motivationsfaktorer. Till skillnad från hygienfaktorer skapar motivationsfaktorer trivsel. Om det skulle råda brist på motivationsfaktorer leder det inte automatiskt till vantrivsel utan tillståndet blir neutralt (Kaufmann & Kaufmann, 2016).

Vissa har tolkat Herzbergs tvåfaktorsteori som att hygienfaktorer måste vara tillfredsställda för att motivationsfaktorerna ska fungera. Eftersom dessa två dimensioner är oberoende av varandra är denna tolkning felaktig. Att dimensionerna är oberoende av varandra gör också att människor kan befinna sig i fyra fiktiva situationer (Abrahamsson & Andersen, 2005).

Uppsatsförfattarna anser att en person både kan trivas och vantrivas med tanke på att denne påverkas av många faktorer på en arbetsplats. Personen påverkas av kollegor, arbetsmiljö och arbetsuppgifter. Om en person vantrivs med sina arbetsuppgifter behöver inte det påverka relationer som personen har på arbetsplatsen, vilket gör att personen trivs med arbetsmiljön och kollegor. Uppsatsförfattarna vill poängtera att det är många faktorer som spelar in och som individen ska klassificera som någonting negativt för att det ska byggas upp och skapas vantrivsel. Att vantrivas på sin arbetsplats tror inte vi är någonting som sker över en dag, utan är ett tillstånd som byggs upp och eskalerar vid flertalet negativa händelser.

Exempel 1: När de anställda är motiverade men har många synpunkter symboliseras dessa av låga hygienfaktorer och höga motivationsfaktorer. Arbetet blir då utmanande men är fortsatt stimulerande. Lön och arbetsförhållandena når dessvärre inte upp till standarden (Abrahamsson & Andersen, 2005).

Exempel 2: Vid ett stadie där hygienfaktorerna är höga och motivationsfaktorerna är låga kommer de anställda att ha färre synpunkter men vara lågt motiverade. Det primära målet för den anställde är lönen (Abrahamsson & Andersen, 2005).

Exempel 3: Den optimala situationen är när det är hög grad av både hygien- och motivationsfaktorer. Det genererar i att de anställda är starkt motiverade och har få synpunkter (Abrahamsson & Andersen, 2005).

Exempel 4: Den absolut sämsta situationen är om det är låg grad av både hygien- och motivationsfaktorer. Då är den anställde både omotiverad och har massvis med synpunkter (Abrahamsson & Andersen, 2005).

Uppsatsförfattarna håller delvis med exemplen som Abrahamsson & Andersen (2005) presenterar ovan. Livet är inte alltid svart eller vitt och det är därför svårt att göra en modell som alla individer passar in i. Många gånger motiveras individer av olika saker och har därmed olika syn på saker och ting. Erfarenheter och tidigare upplevelser har också betydelse när det kommer till hur en individ ser på saker. Exempel 3 anser uppsatsförfattarna vara det mest optimala exemplet. Många gånger kanske det ena står högre än det andra då det är svårt att möta alla individers önskemål när det kommer till motivation. Därav ifrågasätts det hur många organisationer eller företag som faktiskt har anställda som anser att det finns hög grad av både hygien- och motivationsfaktorer.

Herzberg (1959) kopplar sin teori till hur mycket eller lite den anställde får sina behov uppfyllda på arbetsplatsen. Han påstår att motivationsfaktorerna kan skapa trivsel medan hygienfaktorerna inte kan skapa trivsel. Däremot kan hygienfaktorerna leda till vantrivsel på arbetsplatsen om dessa inte förekommer. Det optimala exemplet är om båda behoven är tillfredsställda (Herzberg, 1959).

Enligt Aungsuroch et al. (2016) är trivseln på en arbetsplats individuell. Vad trivsel faktiskt innebär kan vara varierande beroende på vem du frågar. Det kan handla om allt från att den anställde känner sig viktig och betydelsefull på arbetsplatsen, till att det finns en mening med sitt arbete eller att personen stolt berättar vad han eller hon arbetar med. Arbetstrivsel kan beskrivas som en utmärkande känsla en person har inför sin arbetsplats. Denna känsla kan baseras på helt olika saker beroende vem du frågar (Aungsuroch et al. 2016).

Näswall och Hellgren (2003) påstår att trivseln på arbetsplatsen är ett resultat av en individs uppskattning och tillfredsställelse av arbetet i sin helhet. En anställd som är missnöjd med sina uppgifter och/eller miljö kan inte förväntas uppleva någon form av arbetstillfredsställelse (Näswall & Hellgren 2003).

Ekman & Arnetz (2013) anser att det är betydelsefullt att det finns en balans i den belastning som sker under arbetstid. En känsla av otillräcklighet kan lätt infinna sig om det saknas förutsättningar för att utföra ett professionellt arbete. Om dessa känslor läggs på hög och inte pratas om är det lätt att det leder till psykisk påfrestning som i sin tur orsakar en känsla av stress. Skulle det inte finnas uttalat vad som förväntas av en person vid en speciell uppgift eller om arbetsbelastningen blir för stor ökar risken för vantrivsel. För en frisk person är stress ingenting farligt utan kan fungera som en positiv sporre i tillvaron. Stress kan däremot leda till psykisk ohälsa om det finns brist på kontroll, oförenliga krav eller uppdrivet arbetstempo (Ekman & Arnetz, 2013).

2.4.4 Kritik mot tvåfaktorsteorin

Herzberg och hans tvåfaktorsteori har mötts av varierande kritik. Herzberg drog tidigt slutsatsen att finansiella belöningar inte bidrar till ökad motivation för den anställde vilket har kritiserats av Opsahl och Dunnette (1966). Evans (2010) har kritiserat tvåfaktorsteorin och specifikt Herzbergs användning av “tillfredsställelse” i sin forskning. Tillfredsställelse är ett ord enligt Evans (2010) som är diffust. Det är inte tydligt om tillfredsställelsen refererar till det acceptabla eller det uppfyllda (Evans, 2010).

Annan kritik som Herzberg har fått bemöta är faktumet att människor är uppfostrade och formade på olika sätt och därmed har olika syn på saker och ting. Det resulterar i att

motivationsfaktorer betyder olika för olika individer (Eriksson-Zetterquist et al., 2011; Abrahamsson och Andersen, 2005). Herzbergs (1959) utgångspunkt är att alla människor är lika, vilket gör att teorin inte tar hänsyn till de individuella skillnader som med stor sannolikhet kan finnas. Att endast intervjua chefer och professionella gör att denna modell inte fungerar för alla typer av företag och anställda.

Enligt Herzberg (1974) beskrivs hans tvåfaktorsteori inte hur lön eller ledning påverkar de anställdas motivation utan att det resulterar i mer eller mindre klagomål generellt från de anställda gällande missnöje på arbetsplatsen angående till exempel arbetsmiljö. Ansvar och befordran är faktorer som kan leda till ökad motivation (Herzberg, 1974). Sachau (2017) menar på att det är olika faktorer som bidrar till mer eller mindre motivation och tillfredsställelse i Herzbergs teori. Höga nivåer av motivation leder generellt till färre klagomål från de anställda. Sachau (2017) syftar till att definitionen av motivation istället borde ses som motivationsfaktorer. Detta är något som kan misstolkas med tanke på att Herzberg själv inte använder hygien- och motivationsfaktorer utan han använder sig istället av motivation och rörelse (Sachau, 2017).

Sedan tvåfaktorsteorin skapades av Herzberg har den varit omtalad. Teorin har blivit hyllad och använts i försvar samtidigt som många har kritiserat den. Det har riktats kritik mot att mellanmänskliga relationer inte kan leda till ökad motivation, vilket Sachau och andra forskare påstår inte är sant. Sachau menar att Herzberg borde testa sin teori på vissa tekniker för att få ett mer rättvist och trovärdigt resultat. Samtidigt som Sachau kritiserar teorin anser han att teorin är en bra grund för att få en uppfattning om grunderna för hygien- och motivationsfaktorer (Sachau, 2007).

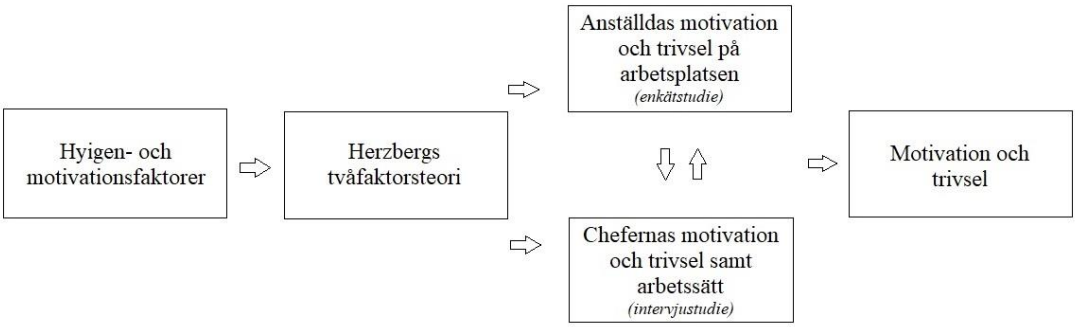
Ett annat exempel på kritik som tvåfaktorsteorin har fått är att den är svår att testa (King, 1970). Sachau uppmärksammade tekniken som Herzberg använde sig av när han testade teorin. Teorin hade en viss tendens till att resultera i att individerna tog äran för sina individuella framgångar men skyllde på omgivningen när det uppstod ett misslyckande.

Trots ovanstående kritik kan Herzbergs tvåfaktorsteori användas i studien. Detta eftersom det är sambandet mellan hygien- och motivationsfaktorerna i sig och hur dessa

bidrar till motivation på arbetsplatsen som ska undersökas.

2.5 Analysmodell

Analysmodellen redogör för hur Herzbergs tvåfaktorsteori testas i studien. Utgångspunkten är att undersöka vilket samband som föreligger mellan de olika faktorerna för trivsel och hur dessa sedan leder till motivation på arbetsplatsen.



Figur 1. En egenkonstruerad analysmodell som används för att undersöka studiens frågeställningar.

2.5.1 Hypoteser

H0: Det finns inget positivt eller negativt samband mellan Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer och trivsel

H1: Hygienfaktorn *arbetsmiljö* har ett positivt samband med trivsel

H2: Hygienfaktorn *arbetstrygghet* har ett positivt samband med trivsel

H3: Hygienfaktorn *chefen och/eller ledningen* har ett positivt samband med trivsel

H4: Hygienfaktorn *lön* har ett positivt samband med trivsel

H5: Hygienfaktorn *förmåner* har ett positivt samband med trivsel

H6: Hygienfaktorn *privatliv* har ett positivt samband med trivsel

H7: Hygienfaktorn *relationer* har ett positivt samband med trivsel

H8: Motivationsfaktorn *arbetsuppgifter* har ett positivt samband med trivsel

H9: Motivationsfaktorn *befordran* har ett positivt samband med trivsel

H10: Motivationsfaktorn *eget ansvar* har ett positivt samband med trivsel

H11: Motivationsfaktorn *karriärutveckling* har ett positivt samband med trivsel

H12: Motivationsfaktorn personlig utveckling har ett positivt samband med trivsel

H13: Motivationsfaktorn *prestation* har ett positivt samband med trivsel

3. Metod

I det tredje avsnittet kommer metodval redogöras och motiveras för att få en förståelse i vad uppsatsförfattarna har gjort för att komma fram till en slutsats på frågeställningarna. Först presenteras det vilken typ av forskningsmetod som är mest lämpad för ämnet och vidare kommer det att argumenteras för varför studien har valt semistrukturerade intervjuer samt enkätundersökningar. Avsnittet följs sedan av urval, datainsamlingens genomföranden, analysmetoder, kritik mot metoderna, validitet och reliabilitet samt etiska reflektioner.

3.1 Triangulering

Studien har som avsikt att undersöka vad anställda och chefer motiveras av samt hur chefer arbetar för att bidra till motivation på arbetsplatsen. För att få en helhetsbild utifrån dessa två perspektiv kommer studien att fokusera på anställda och deras närmaste chef. Därmed kommer studien använda sig av både kvantitativ- och kvalitativ metod för att kunna urskilja motivationsfaktorer på de utvalda respondenterna. Kombinationen av kvalitativ och kvantitativ metod kallas för triangulering.

Studien kommer att använda sig av semistrukturerade intervjuer för att undersöka chefernas perspektiv. En semistrukturerad intervju innebär att samtalet utgår från ett fåtal öppna frågor eller bredare teman vilket ger möjlighet till ett mer djupgående samtal. Detta är passande för studien då det skapar ett större fokus på den intervjuade respondentens tankar och synsätt kring ämnet. Strukturen öppnar även upp för sidospår vilket kan resultera i fylligare och mer djupgående svar (Bryman & Bell, 2017).

Med hjälp av en enkätundersökning kommer studien fånga anställdas perspektiv kring det valda ämnet. Enkäter bygger på ett trettiotal frågor med redan färdiga utformade svarsalternativ vilket gör att dessa är standardiserade. I ett enstaka fall finns det möjlighet till öppna svar (Lind, 2014). I studien är detta attraktivt då det skapar möjlighet till en mer överskådlig och enhetlig blick över hur de anställda ser och tänker kring begreppet motivation.

Metodtriangulering kan vara tidskrävande vilket gör det viktigt att göra prioriteringar (Denscombe, 2009). Prioriteringen landade i att besvara studiens frågeställningar och uppfylla studiens syfte genom att samla in en omfattande empiri där tiden skulle vara en avgörande faktor. Uppsatsförfattarna ansåg att studien skulle bli mest rättvist av att ha empirisk data från både semistrukturerade intervjuer och enkätundersökningar. Tiden påverkas även ur ett kunskapsperspektiv med tanke på att uppsatsförfattarna behöver ha färdigheter och kunskap om mer än en enbart en metod. Att sätta sig in i ett ämne och lära sig är tidskrävande vilket uppsatsförfattarna var väl medvetna om vid studiens början. Det är inte heller säkert att fynd från de olika metoderna kommer att bekräfta varandra vilket är viktigt att ha i åtanke under hela studiens gång.

Enligt Bryman och Bell (2017) kan triangulering bidra med flera insamlingstekniker som i sin tur kan skapa en ökad tillförlitlighet i resultatet av studien. Med ett fokus på de anställda föll valet av metod naturligt på en enkätundersökning för att kunna använda oss av ett stort antal respondenter. Enkätundersökningen ger uppsatsförfattarna ett marginellt svar snarare än ett väl undersökt svar på djupet. Med hjälp av de semistrukturerade intervjuerna ges möjlighet till att jämföra olika chefers syn på samma frågor (Bryman & Bell, 2017).

Uppsatsförfattarna har valt att genomföra en triangulering för att samla in så mycket information som möjligt. Genom detta har det varit av sin vikt att lägga ner tid på att hitta lämpliga källor med relevant information för ämnet. Konsekvenserna att genomföra en triangulering relaterar uppsatsförfattarna till tidsaspekten. Det har varit begränsat med tid och mycket som har behövt göras vilket kan resultera i att viktiga punkter faller åt sidan. För att optimera tiden har uppsatsförfattarna valt att genomföra enkätundersökning på de anställda då antalet på dessa är fler än antalet platschefer. Uppsatsförfattarna anser att nackdelen med enkätundersökningar är att svaren blir kortfattade och relativt lika från alla respondenter då svaren redan är förutbestämda. Fördelen med semistrukturerade intervjuer anser uppsatsförfattarna är att studien får mer djupgående svar som tillåter intervjupersonen att spinna iväg och inte hålla sig till en mall.

Alvehus (2019) påstår att triangulering är bra då det empiriska underlaget blir mer exakt och fullständigt när olika metoder kombineras. Precis som med allting annat finns det

både för- och nackdelar. Att använda sig av triangulering och av två olika metoder kommer att resultera i att för- och nackdelar vägs upp av respektive metod (Alvehus, 2019).

Genom en triangulering anser uppsatsförfattarna att de kommer att få en studie från flera perspektiv till motsvarande frågor vilket ger en verklighetsbaserad bild som resulterar i ett trovärdigt resultat. Genom att få korta och tydliga svar från enkätundersökningarna och sedan få längre och mer djupgående svar från de semistrukturerade intervjuerna kommer uppsatsförfattarna att kunna växla mellan två skilda världar i analysen.

Är det motivationsfaktorerna så som befordran, karriärutveckling och eget ansvar som bidrar till en högre motivation? Eller är det hygienfaktorerna så som lön, förmåner och arbetstrygghet som väger tyngst när det kommer till en ökad motivation? Detta är frågor som studien kommer att kunna besvara på med hjälp av enkätundersökningar samt fyra semistrukturerade intervjuer.

3.2 Val av respondenter

Det valda företaget i uppsatsen är konfidentiellt då undersökningens syfte inte handlar om att studera motivationen hos de anställda och dess chefer på ett specifikt företag. Att endast fokusera på ett företag gav uppsatsen ett större djup och därav användes bara ett företag i uppsatsens studie. Det valda företaget är verksamma inom tandvårdsbranschen och är en av Sveriges äldsta och största privata tandvårdskedja som hanterar tandhälsa. Företaget har 43 kliniker i 38 orter över hela Sverige.

De fyra respondenter som intervjuats har kontaktpersonen på företaget valt ut, detta på grund av att många anställda ofta reser och är inte alltid tillgängliga för intervjuer. De som har intervjuats har varit verksamma under en längre tid i yrkeslivet och har erfarenhet av arbetslivet och synpunkter på just motivation. De intervjuade respondenterna har ett antal anställda under sig och det är dessa som studien valt att göra en enkätundersökning bland.

3.3 Kvalitativ metod

För att uppnå studiens syfte har semistrukturerade intervjuer genomförts bland fyra av

företagets platschefer där dessa har förklarat deras verklighet i arbetsrelaterade frågor kring begreppet motivation. Semistrukturerade intervjuer är en kvalitativ metod som är inriktad på ett förbestämt ämne eller frågor. Den semistrukturerade intervjun ger intervjuaren en stor frihet att fördjupa svaret och ställa följdfrågor beroende på respondentens svar för att tydliggöra. Den här strukturgraden är passande för kravinsamling eftersom den är flexibel och kommer att ge uppsatsförfattarna möjlighet att jämföra olika intressenters perspektiv på samma fråga (May, 2013).

Kvalitativ metod syftar till att undersöka forskningen av ett specifikt fenomen. Metoden är utformad för att fånga åskådarens perspektiv och fokusera på deras upplevelse av ämnet (Repstad, 2007). Att ingå en dialog och därmed kunna förtydliga och utveckla svar anses vara relevant (May, 2013). Således ger det uppsatsförfattarna möjligheten att kunna förstå vad chefer motiveras av och hur dessa arbetar för att bidra till motivation på arbetsplatsen.

Vid en semistrukturerad intervju är flexibiliteten oerhört viktig. Detta för att forskaren måste kunna omformulera frågor och snabbt kunna komma med följdfrågor för att försöka återge en så verklig bild av ämnet som möjligt (Repstad, 2007). Genom en sådan flexibilitet skapas en möjlighet att få ut så mycket som möjligt om vad chefer motiveras av och hur dessa arbetar med motivation.

3.3.1 Urval

Att föra en dialog och vara flexibel är högst nödvändigt för att komma närmare informanternas beskrivningar till deras verklighet. Uppsatsförfattarna har valt att intervjua fyra olika platschefer från fyra olika orter i Sverige.

Ahrne och Svensson (2015) hävdar att forskningsfrågan är helt avgörande för den grupp av människor författarna är intresserade av att intervjua. Med tanke på att forskningen handlar om motivationsfaktorer relaterade till chefer och anställda är chefer därför en lämplig urvalsgrupp. Det beror på att användargruppen som sökts har erfarenheter på olika sätt och nivåer av motivation på arbetsplatsen.

I studien har fyra chefer intervjuats. Namnen på platscheferna och klinikerna har avidentifieras i konfidentiellt syfte och därför har platschefens namn och klinikens

namn ersatts med en bokstav och en siffra.

Platschef	**Klinik**
P1	K1
P2	K2
P3	K3
P4	K4

Tabell 5. Bokstaven “P” står för platschef och “K” står för klinik.

3.3.2 Intervjuernas genomförande

Att genomföra semistrukturerade intervjuer bland de olika platscheferna i företaget ger uppsatsförfattarna en större och tydligare helhetsbild kring ämnet. Intervjuerna har gett en bredare inblick i vad cheferna motiveras av och hur dessa arbetar för att bidra till motivation bland sina anställda på arbetsplatsen.

För att få svar på författarnas frågeställning användes en intervjuguide med öppna frågor. Öppna svar och diskussioner främjas och leder till en ökad förståelse kring hur intervjupersonen tänker. Studiens intervjuguide kan liknas med en semistrukturerad intervjuguide där öppna frågor ställs för att uppmuntra till diskussioner (Alvehus, 2013). Genom att ta hänsyn till studiens teoretiska referensram delades intervjufrågorna in i olika ämnesområden för en mer tydlighet.

Intervjuerna genomfördes individuellt och digitalt via Zoom och pågick i ungefär 30 minuter. Innan intervjun sattes igång förklarade uppsatsförfattarna noggrant syftet med intervjun och frågorna samt varför val av intervjuperson. Det tydliggjordes även att det är viktigt att intervjupersonen svarar ärligt och om ett ärligt svar inte kan ges är det bättre att inte svara alls för att inte skada studiens trovärdighet.

Enligt Bryman och Bell (2017) är varierande frågor bra för att intervjupersonen ska känna sig tillfreds och avslappnad. Under tiden som intervjupersonerna besvarade frågorna från intervjuguiden antecknade uppsatsförfattarna svar, reaktioner och citat för att få med så mycket som möjligt och för att eventuellt skapa relevanta följdfrågor (Bryman & Bell, 2017). Uppsatsförfattarna delade upp intervjun på så sätt att en av oss

ställde frågor och den andra antecknade. Anledningen till detta är för att få nedskrivet det mest viktiga, informativa och relevanta.

3.3.3 Analysmetod

Analysen av den insamlade datan transkriberades utifrån inspelat och nedskrivet ljudmaterial. En transkriberingsprocess av de fyra intervjuerna påbörjades redan samma dag eller några dagar efter att intervjuerna ägt rum, enligt Brymans (2011) rekommendationer. Detta med hjälp av det inspelade ljudmaterialet samt de anteckningar som gjordes under intervjuerna. Under intervjuerna studerades betoningar, skratt och suckar. En genomgripande redogörelse för vad respondenterna sade och hur de sade det skrevs ner för att inte förlora relevant information som var användbar för studien. Den största delen av transkriberingen utgjordes av de inspelade ljudmaterialet under intervjuerna och därpå användes anteckningar för att komplettera vissa delar av transkriberingen. Under transkriberingarna lade uppsatsförfattarna märke till att respondenterna uttryckte sig lika men på olika sätt.

Enligt kvalitativ metod ska den insamlade datan analyseras gentemot den teoretiska referensramen (Bryman, 2011). Det insamlade materialet som framförts i de fyra intervjuerna med cheferna på det valda företaget har analyserats tematiskt. Tematiskt analys är en av de vanligaste metoderna vid analysering av kvalitativ data (Bryman & Bell, 2017). Författarna förklarar vidare hur den tematiska analysmetoden är användbar vid kvalitativa forskningsstudier då den ger en detaljerad bild på insamlad data. De teman som behandlas är syn på motivation, hygien- och motivationsfaktorer på arbetsplatsen, arbetsförhållanden samt relationer. Dessa teman valdes ut för att få med aktuella delar ur intervjuerna. Genom att koda intervjuerna i olika teman kan uppsatsförfattarna på ett enklare sätt sammanställa och hitta likheter och skillnader mellan de olika intervjuerna.

Frågeställningarna användes som stöd för att klart och tydligt visa vad som är viktigt att lyfta fram i studien och för att intervjuguiden ska kunna lyfta fram de frågor som studien vill ha svar på för att kunna besvara frågeställningarna. Herzbergs tvåfaktorsteori användes också för att kategorisera vändpunkter som framkommit från intervjuerna.

3.4 Kvantitativ metod

Inom kvantitativ forskning är en enkätundersökning den vanligaste metoden (Statistikmyndighet, u.å). En enkätundersökning ger respondenterna möjlighet att svara på frågor med specifika flervalsfrågor och svarsalternativ. Kvantitativa data syftar till att beskriva det undersökta området. Med tanke på att en enkätundersökning inte undersöker frågorna på djupet utan mer marginellt resulterar det i att denna typ av metod inte är lika tidskrävande som en kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2017).

Kvantitativ datainsamling är statistisk behandlad vilket gör det tydligt då svaren oftast omvandlas i en graf eller i ett diagram. För uppsatsförfattarna ställs det krav på att frågorna är korrekt ställda från början i enkäten så att inga missförstånd sker. Detta bör uppmärksammas och göras korrekt för att respondenternas svar ska bli tillräckligt att använda i studien (Bryman & Bell, 2017). Studien har därför använt sig av en pilotstudie med ett stort antal respondenter vilket är betydande i studiens fall för att få fram ett rättvist resultat. Anledningen till detta var för att säkerställa att frågorna var utformade på ett förstående och lätt sätt för att i sin tur utesluta eventuella oklarheter (Bryman & Bell, 2017).

3.4.1 Urval

Inför studien gjordes en avgränsning till ett företag och dess anställda. Målet för studien var att få en svarsfrekvens på minst 60 respondenter. En förfrågan om deltagande skickades ut till det valda företaget som passade in i ramen för våra avgränsningar. Företaget tog del av tanken bakom studien och ansåg att ämnet var oerhört intressant. Enligt Bryman och Bell (2017) kallas det för ett målinriktat urval. Ett målinriktat urval innebär att det inte är ett sannolikhetsurval eller slumpartat. Personerna ansågs relevanta för att kunna besvara på forskningsfrågorna. Med en utvald respondentgrupp kommer studien att få en stor spridning i gruppen vad gäller olika egenskaper och bakgrund som individerna kan ha vilket kan vara relevant för studiens frågeställningar.

Av praktiska skäl skickades enkäten ut till varje kliniks platschef som sedan publicerade enkätundersökningen på deras intranät. Enkäten delades ut till 127 anställda och besvarades av 65 anställda vilket gav studien en svarsfrekvens på 50 procent.

3.4.2 Operationalisering

Motivationsfaktorer	**Frågor i enkäten som mäter motivationsfaktorer**
Arbetsuppgifter	Fråga 1, 2
Befordran	Fråga 3
Eget ansvar	Fråga 4
Erkännande	Ingen fråga berörs
Karriärutveckling	Fråga 5, 6
Personlig utveckling	Fråga 6, 7
Prestation	Fråga 3

Tabell 6. Tabellen visar vilka frågor i enkätundersökningen som mäter motivationsfaktorer på arbetsplatsen som bidrar till trivsel och motivation.

Hygienfaktorer	**Frågor i enkäten som mäter hygienfaktorer**
Arbetsmiljö	Fråga 8
Arbetstrygghet	Fråga 9
Chefen/ledningen	Fråga 10, 11
Lön	Fråga 12
Andra förmåner (friskvård)	Fråga 13
Privatlivet	Fråga 14
Relationer	Fråga 15, 16
Status	Ingen fråga berörs

Tabell 7. Tabellen visar vilka frågor i enkätundersökningen som mäter hygienfaktorer på arbetsplatsen som bidrar till trivsel och motivation.

3.4.3 Datainsamling

När studiens avgränsningar var klara kontaktades det valda företaget via mail med information om vilka uppsatsförfattarna är, vad studiens syfte är, hur uppsatsförfattarna ska gå tillväga samt en förfrågan om företaget var intresserade av att delta i undersökningen.

Uppsatsförfattarna har gjort en enkät bestående av 21 frågor. De första fem frågorna handlar om generell bakgrundsdata om varje person, så som kön, ålder och utbildningsnivå. Nästföljande 16 frågor är påståenden som respondenterna fick fylla i redan graderade svarsalternativ (1–5), där 1 motsvarar "*Instämmer inte alls"* och 5 motsvarar "*Instämmer helt"*. Det här kallas för likertskala och används i syfte för att mäta känslor och upplevelser inom ett visst ämne utifrån olika påståenden (Bryman & Bell, 2017). Dessa frågor är tänkta att mäta antingen hygien- eller motivationsfaktorer hos varje anställd.

I studien eftersöks faktorer som de anställda motiveras av och hur dessa anser att chefer bidrar till motivation på arbetsplatsen. För att kunna samla in så många tankar, resonemang och slutsatser som möjligt utifrån anställdas perspektiv överensstämde en enkät som mest fördelaktig. Med studiens syfte hade det inte varit rimligt att genomföra 70 halvstrukturerade intervjuer på grund av tidsramen. Enkäter är ett tidseffektivt och kostnadseffektivt samt smidigt sätt att samla in data på. En enkät kan lätt anpassas efter ämnet men även efter respondenternas behov vilket för studien var en avgörande faktor (Bryman & Bell, 2017). Alla respondenter är inte på arbetet under likvärdiga tider och genom en webbaserad enkät kunde uppsatsförfattarna nå ut till samtliga på företaget på ett anpassligt sätt.

Enkäten skapades i Google Drive vilket gjorde det genomförbart att dela länken till platschefen i ett mail och därigenom kunde platschefen dela länken vidare inom företagets intranät. Bryman och Bell (2017) beskriver något som de kallar "Websurvey" vilket detta kan liknas med. En fördel med Websurvey är att samtliga svar hamnar i en och samma databas vilket i sin tur leder till att efterarbetet minskar. Om svaren inte hade samlats i en och samma databas hade det medfört otroligt mycket mer arbete i form av att sammanställa alla svar.

3.4.4 Uteslutande av vissa frågor i empirin

Alla frågor i enkäten är kopplade till Herzbergs tvåfaktorsteori: hygien- och motivationsfaktorer. Teorin sträcker sig över många stora ämnen vilket gör att motivationen kan vara påverkad eller bli påverkad av många olika faktorer. Uppsatsförfattarna skapade därför en omfattande enkät för att samla in så mycket information som möjligt. En omfattande enkät innefattar alla möjliga områden som kan påverka de anställdas hygien- och motivationsfaktorer.

Uppsatsförfattarna har valt att inte redovisa alla frågor från enkätundersökningen i empirin då de anser att dessa inte är användbara för att besvara studiens frågeställningar. De bortplockade frågorna finns att se under bilaga 2 (s. 65). De frågor som tagits bort i empirin har hjälpt studien att få en bredare helhetsbild av företaget men har inte varit till nytta för studiens slutsats.

Motivationsfaktorn vid namn erkännande och hygienfaktorn vid namn status är två av de begrepp som ingår i Herzbergs tvåfaktorsteori och som uppsatsförfattarna valt att plocka bort i enkätundersökningen då dessa inte anses relevanta att undersöka (se *Tabell 6* och *Tabell 7*). Uppsatsförfattarna resonerar att begreppet erkännande har att göra med hur och vem du är som individ. Är individen ärlig och erkänner för sig själv och sina kollegor kommer det naturligt föras in i företaget. Status är också ett begrepp som uppsatsförfattarna anser är irrelevant med tanke på att alla på arbetsplatsen har en egen roll och utbildning. Att få status i form av ett annat yrke ligger bara hos individ själv och inte på företaget, därav valdes även detta begrepp bort i studien.

3.4.5 Svarsfrekvensen hos de anställda

Enkätundersökningen genererade en svarsfrekvens på cirka 50 procent. Undersökningen skickades ut till 127 anställda varav 65 anställda svarade på enkäten. Den inte allt för höga svarsfrekvensen på enkäten tror uppsatsförfattarna beror på hur relevant och intressant respondenterna anser att undersökningen är. Uppsatsförfattarna informerades om att några av respondenterna nyligen gjort en medarbetarenkät vilket gör att dessa inte känner för att lägga ner mer tid på att svara på fler frågor. För respondenterna kan det därför vara svårt att se vad deras svar kommer att bidra till. Självklart påverkar svarsfrekvensen resultatet i undersökningen. Ju fler anställda som svarar, desto mer

rättvist resultat skapas. Med 30 procent fler svar hade resultatet kunnat stärkas men även förändras.

Det kan finnas många faktorer till varför svarsfrekvensen inte är högre. Det kan bero på att det kan finnas en rädsla hos de anställda att ett “felaktigt” svar kan leda till negativa konsekvenser. De anställda kan även känna en rädsla för att anonymiteten inte respekteras genom hela processen vilket medför att deras svar senare kan bli kopplat till vem som svarat vad. I detta fall kan det bero på att de anställda inte anser att deras svar kommer att leda till en förändring. När en medarbetarundersökning görs är den till för att lyssna av läget för att sedan antingen bibehålla, förändra eller förbättra. Nu kommer svaren endast att hjälpa uppsatsförfattarna och studien.

3.4.6 Analysmetod

Den deskriptiva statistikanalysen representerar analysen av studiens kvantitativ empiri och analyseras genom Minitab, ett statistiskt dataprogram. Statistik är en egen vetenskap men det går att använda sig av statistik som verktyg för att behandla och beskriva empiri (Patel & Davidsson, 2011). Patel och Davidsson (2011) menar att det finns två typer av statistik; den deskriptiva statistiken som används för att belysa problemet med siffror samt den hypotesprövande statistiken som forskare använder sig av för att testa olika hypoteser.

Denna studies analys utgår ifrån den deskriptiva statistiken. Lantz (2009) menar att den deskriptiva statistiken har till syfte att på ett strukturerat och överskådligt sätt redogöra de väsentliga dragen i en mängd data som samlats in. Ofta används olika typer av grafiska figurer för att ge läsaren en så klarläggande beskrivning som möjligt över materialet. Genom dataprogrammen Excel och Minitab genomfördes en korrelationsanalys, en multipel regressionsanalys samt en hypotesprövning för att beräkna de samband som studien samlat in.

Korrelationsanalys används i studien för att se sambandet mellan beroende och oberoende variabler. Den insamlade datan matades in i dataprogrammet Minitab, därigenom redovisades korrelationen mellan de olika variablerna. Därefter skapades en korrelationsmatris för att åskådliggöra korrelationen mellan studiens olika variabler.

Den typ av regressionsanalys som använts i studien kallas multipel regressionsanalys. Detta för att kunna undersöka sambandet mellan undersökningsvariablerna och den konstanta variabeln för trivsel och motivation på arbetsplatsen.

3.5 Kritiska aspekter gentemot de valda metoderna

Trovärdighet är ett bedömningskriterium för både kvalitativa- och kvantitativa undersökningar (Bryman & Bell, 2017). För att öka trovärdigheten bland den kvalitativa datan i studien har uppsatsförfattarna valt att spela in alla intervjuer. Med hjälp av ljudinspelningen kan uppsatsförfattarna i efterhand lyssna hur respondenterna uttrycker sig, vilka känslor de visar och det medför att en högre trovärdighet erhålls. Trovärdigheten bland den kvantitativa datan är att en pilotstudie genomförts för att utforma enkäten korrekt och det stärker trovärdigheten i sig.

Baserat på studiens syfte ansågs både en kvalitativ- och kvantitativ metod lämplig då studien bygger på en mer djupgående förståelse men även att få en generell helhetsbild av det studien undersöker. Ahrne och Svensson (2015) anser att en kvalitativ metod är bättre än en kvantitativ metod med anledning av den djupgående förståelsen för olika fenomen som författare får av just en kvalitativ metod. Intervjun är däremot inte lika strukturerad som en enkät. Uppsatsförfattarna anser att de två olika metoderna kompletterar varandra bra i det som studien har som syfte att lyfta fram, undersöka och förstå. Intervjuerna går in mer på djupet men är inte alls lika strukturerad som en enkät och därför valde uppsatsförfattarna att komplettera upp strukturgraden med en enkät.

Genom intervjuer av chefer ser studien deras syn på motivation på arbetsplatsen. Det ansågs mest lämpligt att intervjua chefer istället för anställda på grund av att studiens syfte handlar om att ta reda på vad chefer motiveras av samt hur de arbetar för att bidra till motivation på arbetsplatsen. Att genomföra studien utifrån chefer- och anställdas perspektiv med två olika metoder ser uppsatsförfattarna som en fördel då det ger en djupare förståelse i vad som motiverar de anställda samt hur chefer arbetar för att bidra till motivation.

En nackdel kopplat till den kvalitativa metoden genom att spela in intervjuerna är att det kan skapa oro hos personen som intervjuats att det den säger ska spridas vidare (Ahrne & Svensson, 2015). Därför var uppsatsförfattarna noggranna från start med att förklara

att ljudinspelningen och transkriberingen enbart kommer användas till syfte för studien och enbart behandlas av uppsatsförfattarna.

Bryman och Bell (2017) menar att det är viktigt att referera så nära originalkällan som möjligt för att texten inte ska vilseledas. Studien har till största del tagits fram genom böcker och vetenskapliga artiklar för att säkerställa relevansen i faktan och informationen. Den teoretiska referensramen utgörs av en välanvänd och kritiserad teori. Det har varit av sin vikt att uppsatsförfattarna tagit åt sig av den kritik som finns till Herzbergs tvåfaktorsteori. Genom att diskutera och ta ställning till kritiken har uppsatsförfattarna visat på sin medvetenhet om kritiken.

Det är viktigt att förhålla sig kritisk till de källor som är hämtade från sökmotorer via Internet, då vem som helst kan lägga ut information där. Uppsatsförfattarna har därför använt olika databaser så som Emerald, Google Scholar och Libsearch för insamling av vetenskapliga artiklar. För att hitta relevanta vetenskapliga artiklar för att besvara studiens frågeställning har sökord som hygien- och motivationsfaktorer, motivation på arbetsplatsen och motivationsfaktorer använts.

3.6 Validitet och reliabilitet

När det kommer till kvantitativ forskning använder Bryman och Bell (2017) begreppen validitet och reliabilitet för att beskriva hur datainsamlingen har fungerat. Validitet och reliabilitet är förutsättningar för att studiens resultat ska kunna generaliseras även till andra. Validitet innebär att mäta kontextuellt relevant innehåll, medan reliabilitet betyder att det mäts på ett tillförlitligt sätt. Det bör alltid strävas efter hög validitet och reliabilitet. Det är viktigt att komma ihåg att hög reliabilitet inte garanterar hög validitet medan hög validitet faktiskt förutsätter hög reliabilitet (Bryman & Bell, 2017).

Genom att använda sig av intervju som metod kan reliabiliteten ifrågasättas då det kunde ha lett till annorlunda svar om studien valt att intervjua fyra andra chefer. De svar studien fått från cheferna gäller endast deras åsikter, tankar och idéer och inte chefer generellt. Validiteten kan stärkas i en kvalitativ intervju genom att fyra personer får tala fritt och uppsatsförfattarna kan ställa följdfrågor eller be den intervjuade personen utveckla sitt svar om så skulle behövas (Bryman, 2011).

För att utforma en enkät och för att undersöka enkätfrågornas funktion och kvalitet har en pilotstudie utförts på tre arbetslivserfarna personer, på så vis har studien bidragit med kvalitetssäkring. Syftet med pilotstudien var att ta reda på hur respondenterna uppfattade de frågor och svarsalternativ som ställdes i enkäten. Förutom detta skulle även eventuella felkonstruerade frågor framkomma. Anledningen till varför uppsatsförfattarna valde att genomföra en pilotstudie var för att få konstruktiv kritik från andra perspektiv. Det hjälpte uppsatsförfattarna till att göra en bättre enkät även om det var respondenter från andra branscher. Efter slutförd pilotstudie synliggjordes för- och nackdelar. Det framkom kritiseringar så som ordval och meningsuppbyggnader vilket hjälpte enkäten till det bättre.

3.7 Forskningsetiska reflektioner

Vid arbetets kvantitativa- och kvalitativa metoder har det tagits hänsyn till de etiska aspekterna som är viktiga att förhålla sig till vid svensk forskning genom att undersöka dessa. De etiska aspekterna innefattar informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitet- och anonymitetskravet, nyttjandekravet samt falska förespeglingar (Bryman & Bell, 2017).

Informationskravet innebär att forskaren ska ge full information om undersökningens syfte och vilka moment som kommer ske under undersökningen till de berörda individerna som deltar i undersökningen (Bryman & Bell, 2017). Informationskravet uppfylls i den här studien genom att uppsatsförfattarna informerat fallföretagets HR-avdelning via e-post (se bilaga 1) och telefon. Med ett godkännande från HR-avdelningen kunde uppsatsförfattarna sedan informera de anställda och deras närmaste chef om undersökningen och dess tillvägagångssätt.

Samtyckeskravet innebär att de undersökta individerna är medvetna om att deras medverkan är frivillig och att de när som helst i undersökningen kan välja att avbryta den (Bryman & Bell, 2017). Samtyckeskravet uppfylls i studien genom att uppsatsförfattarna informerat alla parter som ska undersökas med ett informationsbrev. Här väljer individerna om de vill delta eller inte. Cheferna har även möjlighet att bestämma över hur många de vill skicka ut enkätundersökningen till och om de vill delta i en intervju eller inte. Samtliga chefer har deltagit som intervjupersoner i studiens

kvalitativa del. För att visa att studien har uppfyllt samtyckeskravet har det varit av sin vikt att intervjupersonerna godkänt transkriberingarna, vilket dessa gjort.

Konfidentialitet- och anonymitetskravet innebär att de undersökta individernas uppgifter behandlas konfidentiellt och därmed hanteras anonymt (Bryman & Bell, 2017). I den här studien kommer uppsatsförfattarna intervjua fyra platschefer vilket gör det svårare att garantera dessa en fullständig anonymitet med tanke på att det endast är ett fåtal chefer som intervjuas. För att tydliggöra för de anställda som ska genomföra enkätundersökningen har uppsatsförfattarna skickat ut ett informationsbrev där det står klart och tydligt om deras anonymitet i undersökningen. Respondenternas ålder kommer att avrundas till närmaste tiotal, med avsikt för att öka anonymiteten utan att behöva utelämna information.

Nyttjandekravet innebär att insamlade uppgifter endast får användas för att uppfylla undersökningens syfte (Bryman & Bell, 2017). Detta är något uppsatsförfattarna varit tydliga med redan från start när de kontaktade fallföretaget. Då studien kommer att använda sig av semistrukturerade intervjuer är risken större att inte bli lika anonym, därav kommer de anställda aldrig få veta vilka chefer som intervjuats.

Falska förespeglingar innebär att falsk eller vilseledande information om undersökningen inte får ges ut eller presenteras för de undersökta individerna (Bryman & Bell, 2017). Även detta krav tar uppsatsförfattarna hänsyn till genom att aldrig presentera vilka platschefer som intervjuats.

Under studiens genomförande har Vetenskapsrådets etiska riktlinjer tagits hänsyn till. Före studien blev alla deltagare skriftligen informerade om syfte, användning, ändamål och hur de skulle delta i rapporten när den väl var klar. Information om möjligheten att avbryta och undvika att svara på en fråga gavs i början av intervjun och i enkätens inledande text. Företaget och dess respondenter samt deras information har behandlats konfidentiellt (Vetenskapsrådet, 2017).

4. Empiri

I det fjärde avsnittet presenteras den insamlade datan genom sammanfattningar av intervjupersonernas svar på intervjuguiden. Sammanfattningarna stärks genom citat från de intervjuade personerna och relevant information transkriberas och presenteras i löpande text. Enkätundersökningen presenteras i form av korrelationsanalyser som sedan sammanställs i en multipel regressionsanalys. Vidare sammanfattas ett resultat av studiens hypoteser. Avsnittet syftar till att kunna besvara studiens frågeställningar.

4.1 Intervjuresultat

Uppsatsförfattarna har intervjuat fyra platschefer från samma företag men från olika kliniker. Målet med intervjuerna var att förstå respondenterna på djupet och därav anser studien att det är lämpligt att sammanfatta respondenternas svar och åsikter som utgör en del av den empiriska referensramen. Uppsatsförfattarna har valt att enbart lyfta fram det som anses vara relevant för att besvara studiens frågeställningar.

Uppsatsförfattarna inledde samtliga intervjuer med att fråga intervjupersonerna hur de ser på begreppet motivation. Svaren är inte identiska men skiljer sig heller inte trots detta. Intervjupersonerna uttryckte sig olika men uppsatsförfattarna såg att alla diskuterade och blandade in samma saker.

4.1.1 P1

P1 jobbar på en mindre klinik i Skåne och är chef över 14 anställda. P1 beskriver motivation som att en person känner glädje och brinner för det denne gör. Motivation i sig är för denne inte bundet till något specifikt utan kan vara inom allt möjligt. Det är inte enbart kopplat till arbetsplatsen utan kan även vara motivation inom en hobby eller ett intresse såväl som i hemmet.

"Jag tycker att jag som chef ska vara glad och positiv till de anställda på arbetsplatsen. Det resulterar oftast i att jag får samma sak tillbaka" svarar P1 på en fråga om hur denne arbetar med att bidra till motivation bland sina anställda på K1. Motivationen hos de anställda kan påverkas av allt möjligt men framförallt av hur personen mår på sin arbetsplats och med sina kollegor. Det finns faktorer enligt P1 som spelar roll: stressiga

dagar, klimatet på arbetsplatsen, hårdare eller lugnare arbete. P1 påstår även att hygienfaktorer så som lön och friskvård kan absolut vara avgörande för motivationen hos en anställd men faller tillbaka på att trivsel i alla dess former primärt påverkar motivationen.

P1 märker om de anställda är motiverade. Det syns på personen genom att han eller hon ger det där lilla extra. Det kan även märkas på hur de behandlar sina patienter, de kämpar för att patienten ska få en bra helhetsupplevelse under besöket. P1 anser sig själv märka av om en anställd inte är motiverad, detta genom suckar och stön i de allmänna utrymmena. En person är inte särskilt motiverad om allt känns jobbigt och betungande. P1 tänker vidare och säger att *"det kan bero på trötthet eller att någonting har hänt på arbetsplatsen under arbetstid"*. P1 menar på att det är viktigt att fråga "hur mår du?" eller "hur är det idag?" för att visa att denne bryr sig. Däremot behöver det inte bero på måendet utan det kan bero på jobbet, därav är det betydelsefullt att fråga om personens mående och visa att det är okej att öppna upp sig och prata om det.

När uppsatsförfattarna frågar P1 vad denne gör för att bidra till motivation på K1 svarar P1 att hen går in för trevlighet, hjälpsamhet och att alla tar i där det behövs. P1 anser att "*det är viktigt att sprida ett budskap om att hjälpa till både i det lilla som i det stora".* Vidare berättar P1 att hen personligen anser att motivationsfaktorerna väger tyngre än hygienfaktorerna. Detta för att en ökad lön inte kommer att leda till trivsel utan det är viktigt att trivas med sina kollegor och ha en god stämning i sin arbetsmiljö.

P1 trivs *"när alla på arbetsplatsen är goa, glada och peppiga"* eftersom hen som person är en humörstyrd människa. För P1 är lönen till viss del avgörande för trivsel och val av arbetsplats men det är inte en faktor som är avgörande. P1 menar att det är viktigare att hen trivs på sin arbetsplats och tycker om sina arbetsuppgifter. P1 avslutar med att säga *"motivation är en lyxvara, det är ingenting som finns hela tiden utan man ska vara glad när motivationen finns. För en människa är det viktigt att tänka tillbaka på de dagar man haft fullt med motivation när man är omotiverad. Motivation innebär struktur, disciplin och planering".*

4.1.2 P2

P2 jobbar på en klinik i södra Halland och är chef över 27 anställda. P2 beskriver motivation som att bli inspirerad, att inspirera andra samtidigt som man låter sig själv bli inspirerad av andra för att känna ett inre driv. *"Motivation kommer från att det är roligt att vara på arbetet"*. När P2 kommer till arbetsplatsen varje morgon går hen runt på hela arbetsplatsen för att göra de anställda medvetna om att hen är på plats. Enligt P2 är det viktigt att följa upp om hen ser att en anställd gör något bra på samma sätt som det är viktigt att tala om och uppmärksamma om någonting inte varit bra.

P2 spinner vidare på frågan och säger *"jag är inte odontologiskt kunnig. Jag arbetar inte med att peka med hela handen utan jag jobbar med att fråga. Mina anställda kan bäst och jag kontrollerar inte dessa. Jag förväntar mig och litar på att de gör det de ska göra på rätt sätt".* Många av hennes anställda har lyft att de uppskattar att P2 är tillgänglig och att det alltid finns en öppen dörr till dennes kontor.

Enligt P2 påverkas motivationen av att den anställde är uppskattad samtidigt som det finns tillgång och möjlighet till rätt resurser och utrustning. Rätt kollegor kan också påverka motivationen vilket P2 anser vara en svårare uppgift då det grundar sig i rekryteringen. Det är oerhört viktigt men svårt att kunna komplettera människor och få ihop gruppen så att det blir roligt att gå till arbetet.

P2 anser att det är viktigt att röra sig runt på arbetsplatsen för att kunna känna och märka av situationen. P2 säger att *"det bästa som finns är när man kommer in i ett flow"*. Då rullar arbetet oftast av sig själv och de anställda är har en bra känsla. På K2 finns det ramar att förhålla sig till men även frihet under ansvar, vilket P2 anser bidra till högre motivation.

När P2 märker att en anställd känner sig omotiverad tänker denne att "*jag måste helt enkelt se vad som gör eller påverkar att personen tycker att det är jobbigt".* Upptäcker P2 att saker inte fungerar, saker går sönder, det inte finns personer med den kompetens som uppgift kräver eller att en person känner man gjort ett dåligt jobb arbetar P2 med att samtala med dessa personer för att samla in rätt svar. Anledningarna måste inte alltid vara relaterat till arbetet utan kan handla om privatlivet. Det kan handla om små

justeringar för den anställde som gör att denne kommer på banan igen.

På K2 arbetar de med ett bonussystem för all personal. Det kan ge olika vibbar men oftast blir det som en morot för de anställda. När uppsatsförfattarna ställer frågan till P2 vilken faktor som väger tyngst blir svaret: *"lönen är långt ifrån allt"* och P2 påstår att motivationsfaktorerna väger tyngst. P2 vill inte ha en anställd som arbetar enbart för hygienfaktorerna utan vill ha någon som anser att hygienfaktorerna ska kompletteras med motivationsfaktorerna.

P2 blir motiverad när medarbetarna mår bra och har kul. P2 drivs av att de anställda ska trivas på K2 och om situationen inte är trivsam handlar det om att kommunicera och reda ut saker omgående. P2 vill känna att hen bidrar genom att människor hamnar på rätt plats. P2 drivs av uppskattning från ledningen, vägledning, stöd, att kunna fråga sin chef men också utmaningar.

4.1.3 P3

P3 arbetar inom två kliniker i västra Skåne och är chef över 75 anställda. Begreppet motivation är olika beroende på vem du frågar, enligt P3. Många antyder att lönen är en avgörande faktor och efter lönesamtal har P3 förstått att det är många som drivs av just lönen. P3 menar att det som är avgörande för motivation är arbetsmiljön, arbetskamraterna, olika typer av förmåner och att bli sedd av sina medarbetare och chef. Själv arbetar P3 ständigt med att bidra till motivationen genom att försöka lära känna alla på arbetsplatsen. Det är viktigt att lära känna varje individ då alla motiveras av olika saker. En annan betydelsefull sak att ta med sig är att alla inte kan få allt även om P3 *"önskar att alla skulle kunna få allt, men det fungerar inte så".*

P3 märker att de anställda är motiverade inom teamarbetet gentemot patienten, de anställda är villiga att hugga in och göra det där lilla extra. P3 märker om en anställd inte är motiverad genom att personen har mycket frånvaro, sjukskrivningar eller blir tystare och håller sig mer i bakgrunden. *"Om man känner sin personal väl kan man läsa av de snabbt genom uttryck och hur de kommunicerar".*

P3 arbetar med arbetsmiljöarbete för att ständigt fånga in hur miljön är fysisk men även psykisk på de olika klinikerna. De använder sig av medarbetarsamtal och klinikmöten för att fånga upp de anställda och låter dessa berätta vad de tycker och tänker samt vad de är nöjda eller missnöjda med. Ett klinikmöte ska enligt P3 *"vara de anställdas möte och en tid för dessa"*.

Att ha en egen drivkraft och tycka det är roligt är viktigt annars anser P3. P3 menar att det är viktigt att rannsaka sig själv genom att fråga *"är det jag själv som har en sämre period där jag känner att jag behöver utveckling eller är det något annat som ligger bakom?"*

P3 blir motiverad genom utmaningar och att det händer något. P3 tror på att man kan göra skillnad i såväl privatlivet som i arbetslivet. Att göra skillnad gör att P3 känner glädje. Trivsel enligt P3 påverkas av att det finns säkerhet och trygghet, genom att P3 får svar på de saker som efterfrågas och en lön. Som person vill P3 bli uppmuntrad till utveckling och P3 påstår att en bra chef är även en viktig faktor.

4.1.4 P4

P4 arbetar på en mindre klinik i södra Skåne och är chef över 21 anställda. För P4 är motivation på arbetsplatsen viljan att göra något, något som ska driva en person att vilja göra något. Det kan handla om ett specifikt mål eller en arbetsuppgift. De arbetar med bonussystem som ska få de anställda att vilja göra det där lilla extra. P4 arbetar med feedback för att se till sina anställda. Det är viktigt som chef att visa att man bryr sig, att man ser och hör de anställda samt att de har ett syfte med vad de säger.

P4 tycker att det märks om en person är motiverad eller inte. Är personen motiverad syns det genom att denne kommer till arbetet och dessutom kommer i tid. Är den anställde trevlig och socialiserar sig med alla i gruppen visar på motivation. Det svåra med att vara chef är att veta när en anställd inte är motiverad. "*Jag önskar att det fanns en knapp där de anställda kunde trycka på så att jag kunde veta"*, menar P4. Det är betydelsefullt att fånga upp en person innan det har gått för långt och innan den anställde blivit alldeles för omotiverad, detta är svårt för en chef, men något som P4 anser är avgörande. För att undvika omotiverade anställda ställer P4 frågor så som "kan

jag göra något?", "är det något som har hänt hemma?" eller "jag märker att du inte levererar som du gjort innan, har det hänt något?". Med tanke på att P4 har ansvar för sina egna uppgifter men också för den anställdes uppgifter kan det vara svårt att alltid se eller höra allt som avspeglar sig på arbetsplatsen, men det är betydelsefullt att försöka vara lyhörd som platschef.

P4 anser att *"det är viktigt att uppmärksamma goda handlingar och resultat"*. P4 belyser detta genom att på varje månadsmöte ge en förklaring till alla anställda på arbetsplatsen om varför någon av de anställda exempelvis får en present. Det gör att hela gruppen uppmärksammas av att någon gjort ett bra jobb.

Som person är P4 väldigt enkel, lättsam och behöver inte så mycket. P4 gillar rättvisa och står för att det ska vara rättvist och att det ska vara lika lön för lika arbete. Orättvisor så som individuella lönesättningar är ingenting P4 förespråkar. P4 vill göra roliga saker, vill utvecklas och inte fastna i samma hjul där hen känner "*åh nej, nu är det måndag igen*". P4 har varit platschef i flera år och känner fortfarande det finns mycket att lära då hen inte alls är fullärd än, vilket hen motiveras av.

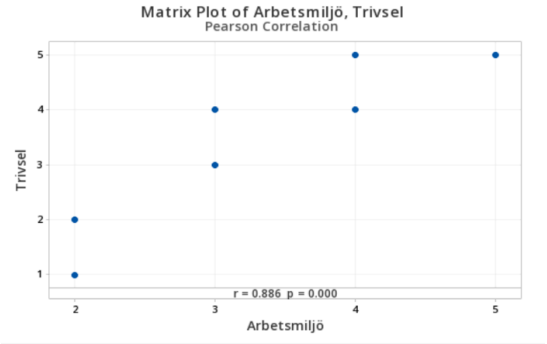
P4 trivsel påverkas av att de är roligt med olika uppgifter. På P4:s arbetsplats är ingen dag den andra lik, vilket hen motiveras av. Det finns frihet under ansvar vilket har gett P4 möjlighet att arbeta hemifrån vissa dagar om så krävs eller behövs. P4 känner att dennes chef litar på att arbetet blir gjort oavsett om hen är på plats eller arbetar hemma. P4 uttrycker att det är viktigt med tillit, känner en person tillit blir denne också mer motiverad. P4 avslutar med att säga att *"jag har det jag behöver på min arbetsplats, jag fattas inget".*

4.2 Enkätresultat

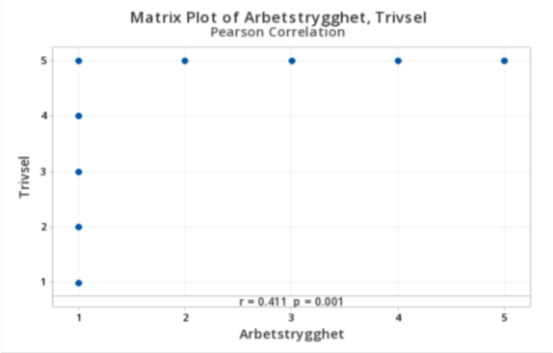
Studien har utöver de semistrukturerade intervjuerna genomfört en enkätundersökning bland företagets fyra kliniker för att undersöka vilka hygien- och motivationsfaktorer de anställda motiveras av för att kunna besvara frågeställningarna. Enkäten delades ut till 127 anställda och har gett studien en svarsfrekvens på 50 procent.

4.2.1 Korrelationsanalys

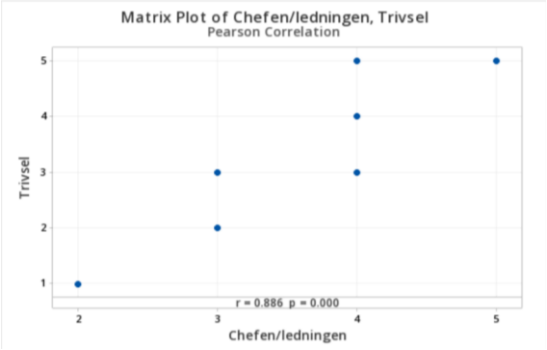
För att räkna ut sambandet mellan de olika variablerna genomfördes en korrelationsanalys. Korrelationskoefficienten visar styrkan i det linjära sambandet (Andersson et al., 2007). Visar korrelationen ett negativt samband innebär det att den ena variabeln minskar och därmed ökar den andra. En positiv korrelation innebär att ökar den ena variabeln medför det en ökning av den andra variabeln också (Barmark & Djurfeldt, 2020). Nedan följer korrelationsmatriser för att belysa korrelationen mellan studiens olika variabler.



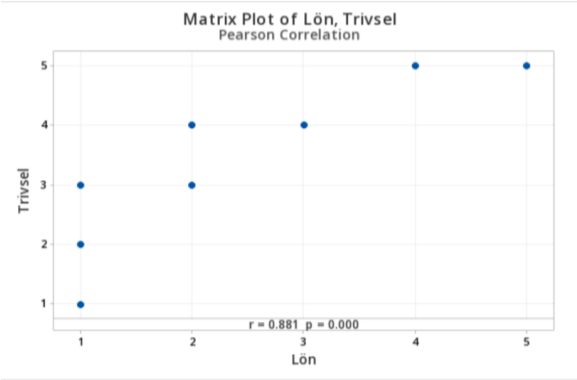
Figur 2. Korrelationen mellan hygienfaktorn *arbetsmiljö* och trivsel är positiv (r=0.886).



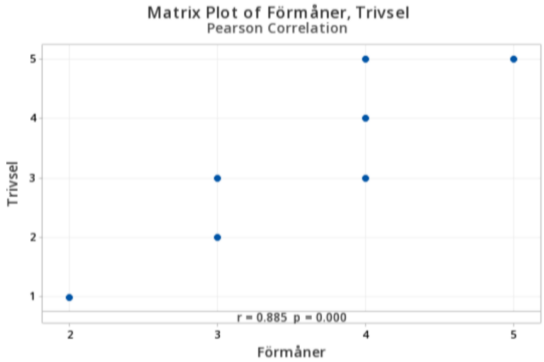
Figur 3. Korrelationen mellan hygienfaktorn *arbetstrygghet* och trivsel är positiv (r=0.411).



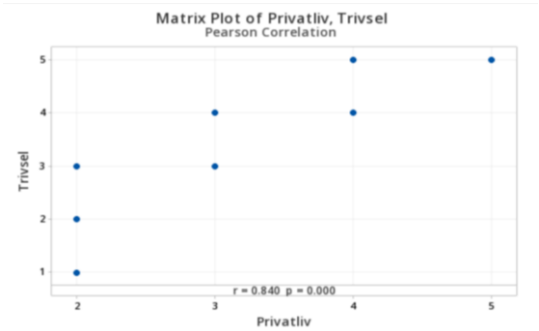
Figur 4. Korrelationen mellan hygienfaktorn *chefen och/eller ledningen* och trivsel är positiv (r=0.886).



Figur 5. Korrelationen mellan hygienfaktorn *lön* och trivsel är positiv (r=0.881).

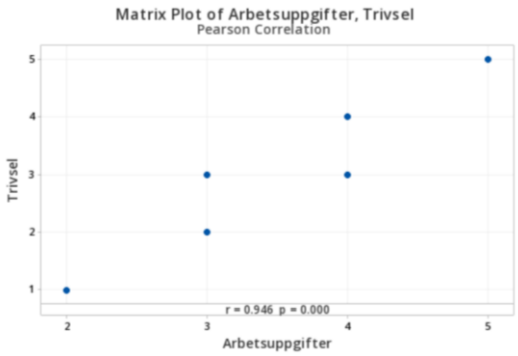


Figur 6. Korrelationen mellan hygienfaktorn *förmåner* och trivsel är positiv (r=0.885).

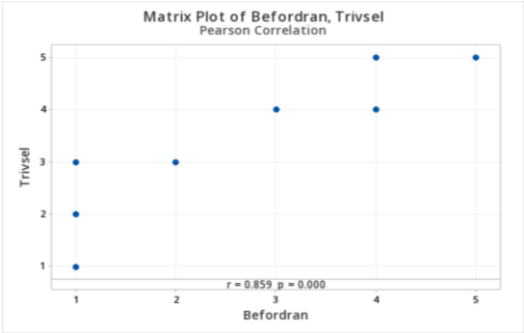


Figur 7. Korrelationen mellan hygienfaktorn *privatliv* och trivsel är positiv (r=0.840).

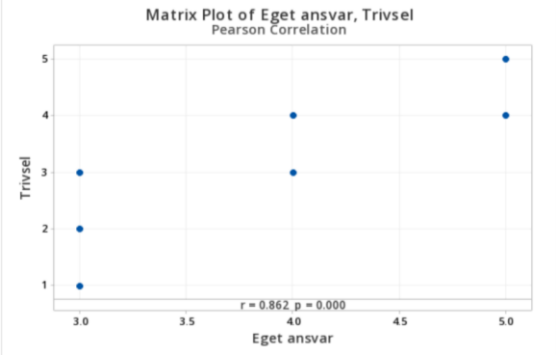
Figur 8. Korrelationen mellan hygienfaktorn *relationer* och trivsel är positiv (r=0.834).



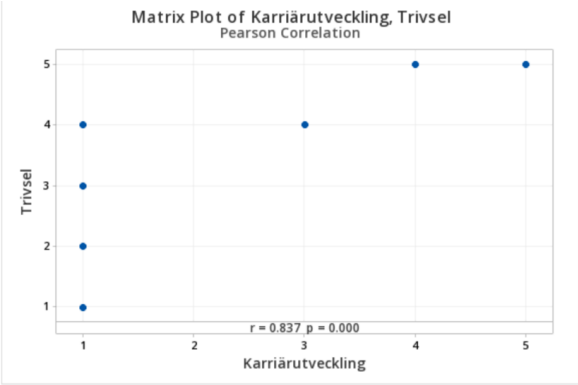
Figur 9. Korrelationen mellan motivationsfaktorn *arbetsuppgifter* och trivsel är positiv (r=0.946).



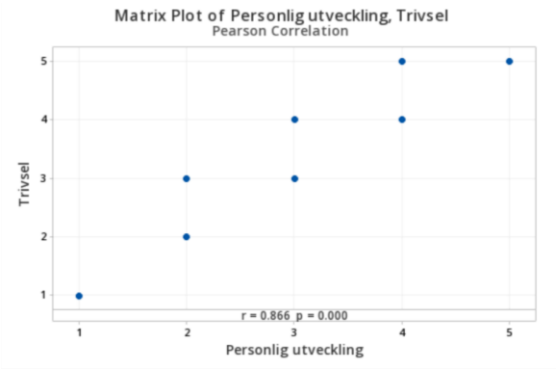
Figur 10. Korrelationen mellan motivationsfaktorn *befordran* och trivsel är positiv (r=0.859).



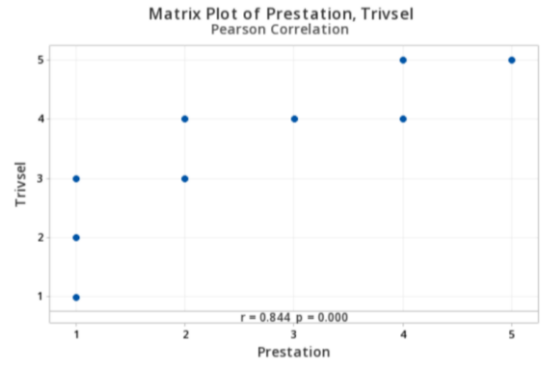
Figur 11. Korrelationen mellan motivationsfaktorn *eget ansvar* och trivsel är positiv (r=0.862).



Figur 12. Korrelationen mellan motivationsfaktorn *karriärutveckling* och trivsel är positiv (r=0.837).



Figur 13. Korrelationen mellan motivationsfaktorn *personlig utveckling* och trivsel är positiv (r=0.866).



Figur 14. Korrelationen mellan motivationsfaktorn *prestation* och trivsel är positiv (r=0.844).

4.2.2 Multipel regressionsanalys

Multipel regressionsanalys är inom statistik en teknik som undersöker om det finns ett statistiskt samband mellan en svarsvariabel (Y) och två eller flera förklarande variabler

(X). Korrelationsmätningar av X-variablerna och Y-variablerna finns tillgängliga och det är av intresse för studien att undersöka om det kan beskrivas ett samband (Edling & Hedström, 2003). Denna form av analys kan användas om det finns en eller flera oberoende variabler. Analysen kan göras som en enkel linjär regression. Villkoret är att det bara finns en oberoende variabel (Holme & Solvang, 1997). Denna statistiska metod är utan tvekan den mest använda tekniken för att upptäcka korrelationer (Allison, 1999).

Regressionsanalys är en datamodellteknik som fungerar som hjälpmedel för att förstå hur olika variabler förändras med varandra och används för att informera om förutsägelser. En regressionsmodell måste innehålla minst en beroende variabel och oberoende variabel. Avsikten bakom användandet av en multipel regression är möjligheten att kunna bedöma den beroende variabeln utifrån en kombination av de olika valda oberoende variablerna (Löfgren, 2016).

Formeln blir följaktligen:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + \beta_{10} X_{10} + \beta_{11} X_{11} + \beta_{12} X_{12} + \beta_{13} X_{13} + \varepsilon$$

SAMMANFATTNING	
Regressionsstatistik	
Multipel-R	0,978219637
R-kvadrat	0,956913659
Justerad R-kvadrat	0,94571121
Standardfel	0,196338511
Observationer	64

Figur 15. En multipel regressionsanalys med samtliga oberoende variabler (hygien- och motivationsfaktorer) och den beroende variabeln (trivsel).

Vid korrelations- och regressionsanalyser är det viktigt att ta hänsyn till både korrelationskoefficient och signifikansnivå (Bryman & Bell, 2017). Signifikansnivån betecknas vanligtvis som α (alfa) och är ett värde som används inom hypotesprövning. Värdet placeras före ett hypotestest och utgör sannolikheten att förkasta nollhypotesen (Frisk, 2021). Risken med signifikansnivå är att förkasta nollhypotesen även om den är sann. Med andra ord används signifikansnivån för att säkerställa att avvikelser inte beror på slumpen (Wooldridge, 2003).

När en person påstår att ett samband är signifikant innebär det att personen påstår att sambandet även gäller i andra urval med samma population. Det syftar till sannolikheten att sambandet är systematiskt (faktiskt för populationen) och inte slumpmässigt (tillfälligt resultat). Signifikansnivån används för att visa på hur säkra vi är att beslutet inte bygger på slumpen utan att det verkligen existerar ett samband för den angivna populationen. Ju högre signifikansnivå som används desto bättre är det (Wooldridge, 2003). Signifikansnivån väljs utifrån syftet med studiens hypoteser och därmed valde uppsatsförfattarna en signifikansnivå på fem procent (0,05) och ett konfidensintervall på 95%.

Determinationskoefficienten är det samma som R^2. Det går bra att använda både R^2 och det justerade R^2-värdet (Dickey et al., 1998). Det justerade värdet tar hänsyn till att R^2 tenderar att stiga om studien skulle lägga till fler variabler i analysen trots att det inte har någon förklaringskraft och skulle justera värdet nedåt. Kortfattat skulle det justerade värdet beskrivas som ett försiktigt mått som inte skadar att användas (SPSS-akuten, 2010). Som resultatet visar har figur 15 en hög determinationskoefficient. Detta är något att sträva efter i teorin då det erhåller ett tydligt resultat. Determinationskoefficienten är procentenheter av svarsvariabeln som förklaras av figuren och den representerar helt enkelt hur väl figuren förklarar verkligheten (Minitab, 2013). Koefficienten kallas många gånger för förklaringsgrad och anger hur stor del av variationerna i den beroende variabeln som kan förklaras av variationer i den oberoende variabeln under förutsättning att sambandet mellan X och Y är linjärt (Frisk, 2019).

Enligt den ovanstående multipla regressionsanalysen kan studien utläsa att förklaringsgraden R^2 hos kategorin hygien- och motivationsfaktorer ger ett värde på 0,9569. Detta visar på att 95,7% av variationen på trivsel kan förklaras av variationen på regressionssambandet. Det vill säga variationen av hygien- och motivationsfaktorer i förhållande till trivsel. De resterande procenten (4,3%) av variationen kan inte förklaras av varken hygien- och/eller motivationsfaktorer. R^2 stärker även studiens hypoteser och resultat eftersom R^2 visar på att Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer har ett positivt samband med trivsel.

4.2.3 Hypotesprövning

Enligt korrelationsanalyserna (*Figur 2–14*) kan uppsatsförfattarna dra slutsatsen att samtliga figurer visar ett positivt samband mellan hygien- och motivationsfaktorer och trivsel. Det innebär att studien kan påvisa att Herzbergs tvåfaktorsteori har betydelse för trivsel bland de anställda på arbetsplatsen. Utifrån den multipla regressionsanalysen (*Figur 15*) kan uppsatsförfattarna konstatera att Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer ökar signifikant trivseln på arbetsplatsen.

Med tanke på att samtliga korrelationsanalyser visar på positiva utfall mellan 0 till 1 och den multipla regressionsanalysen visar på ett positivt linjärt samband kan uppsatsförfattarna dra slutsatsen att Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer har ett samband med trivsel på arbetsplatsen. Vissa samband är starkare än andra men allihop har en positiv lutning vilket innebär att Herzbergs tvåfaktorsteori är betydande för trivsel bland de anställda på arbetsplatsen.

Då det inte förekommer några negativa samband i samtliga korrelations- och regressionsanalyser kan studien förkasta H0 då analyserna visar på att det föreligger ett positivt samband mellan Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer och trivsel. H0 står i denna studie för att det inte finns något positivt eller negativt samband mellan Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer och trivsel, därav kan nollhypotesen förkastas.

4.2.4 Sammanfattat resultat av hypoteser

H0: Det finns inget positivt eller negativt samband mellan Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer och trivsel	**FÖRKASTAS**
H1: Hygienfaktorn *arbetsmiljö* har ett positivt samband med trivsel	**ACCEPTERAD**
H2: Hygienfaktorn *arbetstrygghet* har ett positivt samband med trivsel	**ACCEPTERAD**

H3: Hygienfaktorn *chefen och/eller ledningen* har ett positivt samband med trivsel	**ACCEPTERAD**
H4: Hygienfaktorn *lön* har ett positivt samband med trivsel	**ACCEPTERAD**
H5: Hygienfaktorn *förmåner* har ett positivt samband med trivsel	**ACCEPTERAD**
H6: Hygienfaktorn *privatliv* har ett positivt samband med trivsel	**ACCEPTERAD**
H7: Hygienfaktorn *relationer* har ett positivt samband med trivsel	**ACCEPTERAD**
H8: Motivationsfaktorn *arbetsuppgifter* har ett positivt samband med trivsel	**ACCEPTERAD**
H9: Motivationsfaktorn *befordran* har ett positivt samband med trivsel	**ACCEPTERAD**
H10: Motivationsfaktorn *eget ansvar* har ett positivt samband med trivsel	**ACCEPTERAD**
H11: Motivationsfaktorn *karriärutveckling* har ett positivt samband med trivsel	**ACCEPTERAD**
H12: Motivationsfaktorn *personlig utveckling* har ett positivt samband med trivsel	**ACCEPTERAD**
H13: Motivationsfaktorn *prestation* har ett positivt samband med trivsel	**ACCEPTERAD**

Tabell 8. Sammanfattat resultat av hypoteser (egen modell).

5. Analys

I det femte avsnittet kommer den insamlade datan att analyseras kopplat till syftet och teori och har som ändamål att kunna besvara frågeställningarna.

Genom studiens teoretiska referensram och empiriska material har uppsatsförfattarna kommit underfund med att trivsel och motivation är två komplexa men oerhört viktiga ämnen. Tidigare forskning har påvisat komplexiteten och det kan nu även konstateras från uppsatsförfattarnas sida. Organisationer bör dagligen ta hänsyn till trivsel och motivation hos sina anställda då dessa ständigt kan komma att förändras. Som tidigare nämnt varierar trivsel och motivation från person till person och vad som motiverar en person kanske inte motiverar en annan (Björklund, 2001). Studiens intervjupersoner ansåg att det var betydelsefullt att ha motiverade anställda som trivs på sin arbetsplats, då det gynnar organisationen.

Efter att ha gått igenom studiens empiriska material har uppsatsförfattarna hittat ett flertal likheter men också skillnader. Uppsatsförfattarna har sett likheter och skillnader mellan chefernas svaranden gentemot anställdas svaranden, vilket studien hade som avsikt att undersöka. Alla chefer var entydiga i svaren när det kommer till budskapet av motivation. Enligt studiens intervjupersoner handlar motivation om att individen känner glädje och trivs på sin arbetsplats men också att det någonstans finns en drivkraft till att vilja göra något.

Studiens resultat stödjer Herzbergs (1969) teori med tanke på att Herzberg själv anser att det finns faktorer som bygger upp och bidrar till trivsel och motivation samtidigt som det finns faktorer som motverkar missnöje och som leder till omotiverade anställda som vantrivs. Motivation ses som en viktig del för att en individ ska kunna utföra arbetsuppgifter samt skapa och förbättra trivseln på arbetsplatsen. Svaret på studiens frågeställningar är baserat på Herzbergs teoretiska perspektiv på hygien- och motivationsfaktorer som därmed har ramat in studien.

5.1 Vilka hygien- och motivationsfaktorer påverkar anställdas trivsel och motivation på arbetsplatsen?

Syftet med studien var att undersöka hur Herzbergs (1974) tvåfaktorsteori påverkar anställdas trivsel och motivation på arbetsplatsen. Studiens nollhypotes visar på att det inte finns något positivt eller negativt samband mellan Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer och trivsel. Nollhypotesen förkastas eftersom resultatet visar på ett positivt samband mellan Herzbergs (1974) hygien- och motivationsfaktorer och trivsel på arbetsplatsen. Redan vid studiens hypotesprövning misstänkte uppsatsförfattarna det slutgiltiga utfallet.

Studiens multipla regressionsanalys fick ett högt R^2-värde på 95,7%. Om det i stället hade blivit ett lågt R^2-värde skulle det nödvändigtvis inte innebära att regressionsmodellen är svag utan att regressionsanalysen har sämre förutsägelse. En anledning till studiens höga förklaringsgrad kan vara att respondenterna som besvarat enkäten har varit ärliga i sina svar och gett studien en faktisk bild av verkligheten och inte romantiserat en bild av verkligheten. Frågorna i enkäten har dessutom varit tydliga och lätta att besvara vilket kan vara ytterligare en anledning till ett högt R^2-värde.

Studiens resultat är signifikant vilket innebär att resultaten är säkra att dessa inte skulle bero på slumpen. Uppsatsförfattarna anser att resultatet inte beror på slumpen då enkätundersökningen är väl utarbetad för att frågorna ska vara lätta att förstå och besvaras utan risk för missförstånd. Det finns metoder och modeller som är utvecklade för att kunna påstå att risken för att en slumpfaktor skulle ligga bakom resultatet är så liten att det går att dra en säker vetenskaplig slutsats. Dessvärre går det inte att utesluta slumpen helt och hållet i enstaka studier. Det är av sin vikt att se till att studien inte påverkas av faktorer som skulle göra det svårt att bedöma om resultatet beror på en slump eller inte. Därför är det viktigt att ta hänsyn till ytterligare forskning och bedöma utifrån den. Studien tar hänsyn till annan forskning och uppsatsförfattarna har använt Herzbergs tvåfaktorsteori för att stärka studiens resultat.

Majoriteten av de anställda trivs på arbetsplatsen och med sina arbetsuppgifter vilket studien kan utläsa genom de genomförda korrelations- och regressionsanalyserna. Det går att utläsa att hygien- och motivationsfaktorer har ett positivt samband med trivsel

bland de anställda på arbetsplatsen. Flertalet av de anställda antydde att de inte är helt nöjda med sin lön och att lön är en faktor som bidrar till trivsel. Utifrån detta kan studien konstatera att lönen är en pådrivande faktorer som genererar trivsel hos de anställda, vilket även kan ses i Figur 5 (s. 40).

Det går även att utläsa att nästintill alla anställda inte känner någon oro över att bli uppsagda vilket talar för att organisationen är en trygg arbetsplats för de anställda, och som bidrar till trivsel. Att skapa en arbetsmiljö som är tillfredsställande eller idealisk för varje individ är svårt med tanke på den skillnad som finns personer emellan. Utifrån den insamlade datan kan studien dra slutsatsen att arbetsmiljö är en faktor som bidrar med trivsel bland de anställda. Friskvård är också en faktor som studien visar är en bidragande faktor till trivsel. Utifrån detta kan uppsatsförfattarna se att det är betydelsefullt för de anställda att hygienfaktorerna är tillfredsställda för att skapa trivsel.

Sambandet mellan ansvar och trivsel visar också på ett positiv samband och är något som de anställda anser påverka trivseln. Majoriteten av de anställda har egna mål som de blir glada av att uppnå, och detta är något som analysen indikerar då sambandet visar en positiv lutning. Avslutningsvis kan uppsatsförfattarna se ett mönster från den insamlade datan från enkätundersökningen. Både hygien- och motivationsfaktorer är avgörande för trivseln på arbetsplatsen hos de anställda. Samtliga figurer visar positiva samband när det gäller trivsel och därav kan en slutsats dras att Herzbergs tvåfaktorsteori bör kompletteras sinsemellan för att skapa trivsel på arbetsplatsen vilket leder till motiverade anställda.

5.2 Vilka hygien- och motivationsfaktorer påverkar chefernas trivsel och motivation samt hur arbetar dessa för att bidra till trivsel och motivation på arbetsplatsen?

De chefer som intervjuades motiveras mest av motivationsfaktorer och ansåg att dessa faktorer väger tyngst. Intervjupersonerna påstår att lönen, som är en hygienfaktor, inte är avgörande. Sachau (2007) påstår att Herzbergs teori gällande hygienfaktorer kan motivera de anställda kortsiktigt men inte på ett långsiktigt plan vilket visar sig när intervjupersonerna påstår att lön inte speglar trivsel men indikerar visad uppskattning. Respondenterna ansåg att det är viktigare att ha en lön som är tillfredsställande och

motiverar dessa till att prestera bra. De benämner att motivation är något som skiljer sig från person till person och att det är något som ska tas hänsyn till. Det handlar om att trivas med sina kollegor och att motivationsfaktorerna ska kompletteras med hygienfaktorerna. Därigenom anser intervjupersonerna att utvecklingen för motivation blir bättre.

Det framkommer andra faktorer utöver Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer som respondenterna anser bidra till trivsel och motivation. Dessa faktorer handlar om vägledning, stöd och hjälp, när det går bra för kliniken och visad uppskattning från ledningen. Slutligen kan uppsatsförfattarna utläsa att alla intervjupersoner är överens om att utveckling, utbildning och utmaning är några av de bidragande faktorer som ökar motivationen, vilket kan kopplas samman med Herzbergs motivationsfaktorer.

Genom den insamlade empirin kan studien utläsa att cheferna ständigt arbetar för att bidra till trivsel bland de anställda på arbetsplatsen. Cheferna anser att det ska finnas en positiv och glad inställning till sina medarbetare då det oftast genererar glädje tillbaka. Eriksson-Zetterquist et al. (2012) förklarar att Herzbergs tvåfaktorsteori skapar möjligheter för cheferna att utveckla strategier som leder till en mer förtroendeingivande och förbättrad arbetsplats med mer motiverade anställda. De intervjuade cheferna påstår att de anställda inom organisationen blir som mest motiverade när de känner att de har ett förtroende från cheferna och inte ständigt blir kontrollerade. Detta påvisar att cheferna litar på de anställda vilket frambringar trivsel och motivation på arbetsplatsen. Att hela tiden bli kontrollerad är ingenting som cheferna anser som något positivt då det oftast bara gör att den anställde inte vågar misslyckas och därmed inte vågar ta för sig. Det leder till att utvecklingsmöjligheterna hamnar i skuggan och trivseln samt motivationen försämras.

Herzbergs (1974) hygienfaktor *relationer* är en viktig del för vissa individer. Relationen till kollegorna kan leda till utvecklingsmöjligheter eller något enkelt så som en vän att pendla med. Att som chef ta reda på vad de anställda behöver leder till att chefen får reda på vad de anställda trivs och motiveras av. På så sätt bidrar det till anställdas trivsel och motivation (Herzberg, 1974). För att uppmuntra och skapa trivsel bland de anställda arbetar cheferna med att få ihop gruppen genom att lyssna och samtala sinsemellan. Det

är avsevärt att känna sig sedd och hörd för att kunna trivas och det arbetar cheferna med dagligen genom att visa att de bryr sig om sina anställda.

Medarbetarsamtal är en stor del inom organisationen och är ett sätt för de anställda att tala om det som fungerar, det som bör förbättras och utvecklas samt det som inte fungerar. Detta indikerar att de anställda känner att det finns en öppen dörr att tillgå hos sin chef och att chefen finns tillgänglig. Medarbetarsamtal och undersökningar sker årligen och analyseras därefter för att tillkännage varje individ. Genom att lära känna varandra framkommer det att alla trivs och motiveras av olika faktorer, vilket är avsevärt att ha i åtanke.

Vissa anser att lön är en faktor för trivsel och motivation medan andra anser att personlig utveckling är mest avgörande för trivsel och motivation på arbetsplatsen. På så vis blir det uppenbart om det är antingen hygien- eller motivationsfaktorer som bidrar till trivsel och motivation för den anställde. Ett citat från en av intervjupersonerna lyder: *"Jag önskar att alla skulle kunna få allt, men det fungerar inte så".* Människor kan inte både få allt av både hygien- och motivationsfaktorerna utan det handlar om att kombinera dessa två på ett sätt som gör att individen känner sig tillfredsställd. När de anställda känner sig tillfredsställda bidrar det till trivsel och motivation på arbetsplatsen.

5.3 Sammanfattande analys

Herzbergs (1974) tvåfaktorsteori innefattar hygien- och motivationsfaktorer. Motivationsfaktorer syftar till arbetsuppgifter, befordran, eget ansvar, erkännande, karriärutveckling, personlig utveckling och prestation där samtliga huvudteman har identifierats och sammanfattats under studien. Hygienfaktorer syftar till arbetsmiljö, arbetstrygghet, chefen/ledningen, lön, andra förmåner så som friskvård, privatlivet, relationer och status där samtliga huvudteman också har identifierats och sammanfattats i studien.

Under studiens genomförande har intressanta aspekter uppmärksammats och noterats. Uppsatsförfattarnas uppfattning och tolkning är att respondenterna är medvetna om vad som skapar trivsel och motivation. Det finns en god förståelse kring begreppet motivation och hur chefer ska bete sig och arbeta för att bidra till trivsel och motivation på arbetsplatsen. För de anställda är det tydligt vad som är motivationshöjande

respektive motivationssänkande på arbetsplatsen.

Till en början förväntades studien resultera i mer konkreta exempel på vad som leder till trivsel hos de anställda och hur chefer kan arbeta och agera för att motivera de anställda. Majoriteten av individerna tänker på hygien- och motivationsfaktorer dagligen utan att tänka på det. Faktorerna speglar allt det som människor gör i sina liv, både i och utanför arbetet. Människor undviker otrygghet eller aktiviteter där det finns låg kompetens. De vill bestämma själva och deltar enbart i aktiviteter som ger någon typ av belöning. Människor undviker konflikter och vill vara omtyckta av andra samt känna tillhörighet till någon såsom vänner, familj eller partner. Det här påvisar att de flesta människorna är medvetna om vilka faktorer som påverkar trivseln och motivationen och då är frågan hur chefer arbetar för att bidra till dessa faktorer för att åstadkomma trivsel och motivation på arbetsplatsen.

I studien vill uppsatsförfattarna ta reda på hur chefer inom en organisation bidrar till trivsel och motivation samt djupgående försöka undersöka vad de anställda trivs och motiveras av på arbetsplatsen. För att kunna genomföra studien skapades en analysmodell (s. 16) som redogör för hur Herzbergs tvåfaktorsteori testas i studien. Analysmodellen bygger på hygien- och motivationsfaktorer som uppsatsförfattarna senare fann i Herzbergs tvåfaktorsteori. För att kunna genomföra den tänkta studien gjordes både en enkätstudie och intervjustudie för att undersöka de samband som föreligger mellan de olika faktorerna för trivsel och hur dessa sedan leder till motivation på arbetsplatsen.

Med hjälp av analysmodellen skapades grunden till studiens vetenskapliga undersökningar av verkligheten. Den egenkonstruerade analysmodellen och Herzbergs tvåfaktorsteori ligger till grund för utformandet av enkätstudiens uppbyggnad och enkätfrågor samt intervjustudiens uppbyggnad och intervjufrågor. Utifrån studiens empiri kan uppsatsförfattarna konstatera att det finns vissa likheter och skillnader mellan studiens insamlade empiri.

En skillnad som uppsatsförfattarna noterade var hur hygienfaktorn *lön* inte var av lika stor vikt som uppsatsförfattarna hade tänkt. Innan genomförandet av den empiriska studien hade uppsatsförfattarna hört mycket gällande löner och hur viktigt det är för

huruvida en person accepterar ett jobberbjudande eller inte, men efter den empiriska studien ändrades uppfattningen hos uppsatsförfattarna helt. Hygienfaktorn *lön* ansågs inte vara lika viktig som till exempel motivationsfaktorerna *karriärutveckling* och *prestation* samt hygienfaktorerna *arbetsmiljö* och *arbetstrygghet.* Utifrån studiens empiriska resultat kan det konstateras att andra faktorer så som arbetsmiljö med kollegor väger tyngre för trivsel och motivation på arbetsplatsen. Lönen är självklart inbjudande men baserat på studiens empiri bidrar det inte till trivsel utan genererar visad uppskattning.

Det har även uppkommit likheter under studiens gång. En likhet är tron på att det finns ett positivt samband mellan Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer och motiverade anställda som trivs på sin arbetsplats. Uppsatsförfattarna har haft en filosofie över att chefer arbetar i grund och botten efter hur de själva motiveras. En person som motiveras av nära relationer till sina kollegor, en lugn arbetsplats och ett företag med förmåner kommer själv att arbeta utifrån dessa faktorer. Detta är något som stärktes efter intervjustudien. Att börja morgonen med att säga godmorgon till samtliga på arbetsplatsen eller att alltid ha en öppen dörr för besök eller samtal är något som två av cheferna arbetade mycket med då det var något de själva uppskattade och motiverades av.

Uppsatsförfattarna anser att chefers beteende ligger till grund för att skapa trivsel och motivation. Under intervjuerna uppenbarades det att cheferna snabbt fångar upp den anställde när denne beter och visar sig vara omotiverad. Genom detta kan cheferna ändra eller byta arbetsuppgifter mellan de anställda för att skapa trivsel och motivation. Ovissheten i detta är hur mycket en arbetsuppgift behöver manipuleras för att den ska upplevas som varierande, utmanande och utvecklande som i sin tur driver individen och ger motivation.

Till följd av att undersöka anställdas och chefers trivsel och motivation samt hur chefer arbetar för att bidra till trivsel och motivation når organisationer framgång och har potential för utveckling. Resultatet av studien visar att det finns många faktorer som påverkar trivsel och motivation på arbetsplatsen men framförallt visar studien att chefer har möjlighet att påverka trivseln och motivationen bland de anställda. Detta genom att försöka förstå och lära känna varje enskild anställdes motivationsfaktorer och därefter

anpassa arbetsplatsen och arbetsuppgifterna efter individerna, inte tvärtom.

Studiens intervjuer visar att chefer kan bidra till motivation genom att säkra trivsel och kombinera hygien- och motivationsfaktorer då de anställda genom den insamlade datan från enkätundersökningen påvisar att både hygien- och motivationsfaktorer har ett positivt samband för trivsel. Vilka faktorer som påverkar trivsel och motivation bland de anställda visar studien men det finns ett gap för vidare forskning då studien inte visar hur varje enskild individ uppfattar motivationsfaktorer och heller inte hur chefer kan påverka varje enskild anställdes motivationsfaktorer.

6. Slutsats

I det sjätte kapitlet presenteras en slutsats som besvarar frågeställningarna. Kapitlet inleds med att presentera och sammanfatta vad uppsatsförfattarna har kommit fram till i analysen och därefter presenteras konkreta svar på frågeställningarna. Kapitlet avslutas med teoretiska och praktiska bidrag samt de begränsningar som studien haft.

Uppsatsförfattarna hade som avsikt med denna studie att göra en djupgående sökning i ämnet trivsel och motivation och valde därför att undersöka detta inom en organisation. Detta valde uppsatsförfattarna genom att studera en teori om trivsel och motivation men också genom att studera vad anställda och chefer trivs och motiveras av samt hur chefer arbetar för att bidra till trivsel och motivation på arbetsplatsen.

Resultaten från enkätundersökningen är relevanta för studiens syfte och ger svar på om det föreligger ett positivt samband mellan Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer och trivsel. Samma sak gäller de genomförda intervjuerna där uppsatsförfattarna undersökt vad chefer trivs och motiveras av och hur dessa arbetar för att bidra till trivsel och motivation bland sina anställda på arbetsplatsen. Motivation ses som en viktig del för att kunna utföra arbetsuppgifter samt skapa och förbättra trivseln på arbetsplatsen. Svaret på studiens frågeställningar är baserat på Herzbergs tvåfaktorsteori och hans vinkel på hygien- och motivationsfaktorer som ramat in och format uppsatsen från början till slut.

Studien har kommit fram till att det finns många faktorer som kan motivera de anställda och därmed bidra till trivsel på arbetsplatsen. Den empiriska studien visar att både hygien- och motivationsfaktorer, utifrån korrelationsanalyser och en multipel regressionsanalys, har ett positivt samband med trivsel. Nollhypotesen gällande att det inte finns något positivt eller negativt samband mellan Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer och trivsel kan därför förkastas då studiens empiri visar att det finns ett positivt samband. Genom att komplettera den dagliga verksamheten med anpassade behov, mål och teorier från dagens samhälle och efterfrågan kommer Herzbergs tvåfaktorsteori att fortsätta ligga till grund för att skapa trivsel och motivation på

arbetsplatsen.

För chefer är det motivationsfaktorerna som är mest avgörande för att skapa trivsel och motivation. Detta kan studien konstatera då respondenterna menar att motivationsfaktorerna genererar utveckling och det är något som respondenterna anser bidra till trivsel och motivation. Hygienfaktorerna behöver inte uteslutas men dessa indikerar enbart visad uppskattning och är ingenting som anses skapa trivsel och motivation. Baserat på studiens empiriska resultat framkommer det också att det finns andra faktorer som respondenterna anser bidra till trivsel och motivation. Detta är något som de anställda inte nämnt och därmed skiljer sig resultatet från enkätstudien gentemot intervjustudien.

För att motivation ska finnas på hela arbetsplatsen kan uppsatsförfattarna dra slutsatsen att det är av sin vikt att samtliga på arbetsplatsen trivs. Ett tips uppsatsförfattarna har till organisationer är att chefer kan ha mer regelbundna medarbetarsamtal och/eller medarbetarenkäter. Såklart är medarbetarsamtal något tidskrävande men istället för att ha en gång om året och längre skulle organisationer kunna ha två gånger om året men kortare. En annan rekommendation är att utbilda chefer inom trivsel och motivation på arbetsplatsen. Genom att utbilda chefer i frågor som rör trivsel och motivation kan cheferna hjälpa en anställd som inte trivs på sin arbetsplats. Det visar att företaget arbetar förebyggande för att motverka att en anställd inte skulle trivas på arbetsplatsen. Att arbeta förebyggande är bra för att förebygga ohälsa, hinder i lärande eller att organisationen stannar upp.

Hygien- och motivationsfaktorer är någonting som följer oss dagligen omedvetet. Avslutningsvis kan studien konstatera att resultatet från de semistrukturerade intervjuerna och enkätundersökningen visar att trivsel byggs upp genom samverkan av flera faktorer. Det handlar generellt om en kombination av hygien- och motivationsfaktorer för att skapa den optimala trivseln och motivationen på arbetsplatsen.

6.1 Teoretiska och praktiska bidrag

Studiens genomförande och resultat bidrar med teoretiska kunskaper om vilka faktorer som bidrar till trivsel och motivation bland de anställda på arbetsplatsen. Studien bidrar

även med praktiska implikationer till chefer om hur dessa bör arbeta för att skapa trivsel och motivation bland sina anställda på arbetsplatsen.

Det resultat som presenterats i studien visar att det finns ett positivt samband mellan hygien- och motivationsfaktorer och trivsel på arbetsplatsen. Detta resultat gör det möjligt att lämna ett praktiskt bidrag till företag och chefer som är intresserade av att motivera och skapa en personal som trivs på sin arbetsplats.

6.2 Studiens begränsningar

En begränsning med studiens resultat är den relativt låga svarsfrekvensen på den genomförda enkätundersökningen som uppgår till 50%. Att svarsfrekvensen är låg kan bero på att studien enbart behandlat fyra kliniker av alla kliniker som finns. Det gör att alla anställda inte fått delta i undersökningen och på så vis blir resultat annorlunda.

Ytterligare en begränsning som studien har är att det har genomförts intervjuer med enbart fyra platschefer men hade kunnat gynnas av fler eller djupare intervjuer. Studiens resultat hade då bidragit till ett högre tillförlitligt resultat om fler respondenter intervjuats. Vidare är studiens tidsram för utförandet av undersökningen en begränsning, då uppsatsförfattarna behövt förhålla sig till en fast tidsram vad gäller utskick av enkät samt genomförande av intervjuer. Detta kombinerat med studiens avgränsning vad gäller fyra kliniker och fyra chefer. Om studien avgränsats till fler respondenter vad gäller både enkätundersökningen och intervjuer hade det troligtvis resulterat i en större spridning.

Referenser

Abrahamsson, B. & Andersen, A. J. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer* (4 uppl.). Malmö: Liber.

Alavi, S. H., Kessler, T.T., Kraus, F., & Wieseke, J. (2011). How leader's motivation transfers to customer service representatives. *Journal of Service Research, 14*(2), 214-233. DOI:10.1177/1094670510397177

Allison, P. D. (1999). Multiple regression: a primer. Thousand Oaks, Calif.: Pine Forge Press.

Ahl, H. (2004). *Motivation och vuxnas lärande: en kunskapsöversikt och problematisering*. Stockholm: Myndigheten för skolutveckling.

Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder* (2 uppl.). Liber: Malmö.

Andersen, L. B., Heinesen, E., Pedersen, L. H. (2014). How does public service motivation among teachers affect student performance in schools? *Journal of Public Administration Research and Theory*, *24*(3), 651-671. https://doi.org/10.1093/jopart/mut082

Andersson, G., Jorner, U. & Ågren, A. (2007). *Regressions- och tidsserieanalys* (uppl. 3:8). Studentlitteratur AB.

Angelöw, B. (2015). *Mera arbetsglädje - att utveckla och stärka arbetslusten* (1 uppl.). Falun: Natur och kultur.

Anthony, R., Govindarajan, V., Hartmann, F., Kraus, K., & Nilsson, G. (2014). *Management control systems* (1 uppl.). European: McGraw Hill Higher Education.

Argintaru, L. M., & Macovei, C. M. (2016). Factors affecting the work motivation of officers in the romanian army. Buletinul Ştiinţific al Academiei Trupelor de Uscat, 21(2), 102-108. https://doi.org/10.1515/bsaft-2016-0043

Aungsuroch, Y., Yunibhand, J. & Liu, Y., (2016). Job satisfaction in nursing: a concept analysis study. *International Nursing Review, 63*(1), 84–91. DOI: 10.1111/inr.12215

Barmark, M. & Djurfeldt, G. (2020). *Statistisk verktygslåda 0 - Att förstå och förändra världen med siffror* (uppl. 2:1). Studentlitteratur AB.

Bassett-Jones, N. & Lloyd, G.C. (2005), Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, *24*(10), 929–943. https://doi.org/10.1108/02621710510627064

Berggren, B. A., Ahlén, S. & Andersson, H. (2009) "Därför stannar jag..." – En jämförande studie av arbetsmotivation bland medarbetare inom hälso- och sjukvård och mediebranschen. Diss. Lund: Lunds universitet

Björklund, C. (2001). *Work motivation: studies of its determinants and outcomes*. [Examensarbete, Magisternivå]. Stockholm: Stockholm School of Economics.

Bryman, A. (2011). Samhällsvetenskapliga metoder. (2 uppl.). Malmö: Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3 uppl.). Stockholm: Liber.

Cantarelli, P., Belardinelli, P., Bellé, N. (2016). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of Public Personnel Administration*, *36*(2), 115- 144. https://doi.org/10.1177/0734371X15578534

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur

Dickey, D.A., Pantula, S.G., Rawlings, J.O., (1998). Applied Regression Analy- sis: A Research Tool, Second Edition. Springer.

Ekman, R., & Arnetz, B. (2015). *Stress* (3 uppl.). Nacka: Liber AB.

Eriksson, S. (2002). *Organisatoriska åtgärder för en hälsofrämjande arbetsplats: 3–3-modellen påverkan på hälsa och arbetsförmåga*. [Examensarbete, Mälardalens högskola]

Eriksson-Zetterquist, U., Müllern, T., & Styhre, A. (2011). *Organization theory: a practice-based approach* (1 uppl.). Oxford: Oxford University Press.

Evans, L. (2010). *New Theoretical Perspectives on Job Satisfaction and Motivation: Challenging Herzberg and Linking with Professional Development*. 1–12. Paper presented at ECER, Helsinki.

Frisk, E. (2019). Determinationskoefficient. Statistisk ordbok. Hämtad 21 juli, 2022, från Statistikordbok, https://www.statistiskordbok.se/ord/determinationskoefficient/

Frisk, E. (2021). Signifikansnivå. Statistisk ordbok. Hämtad 21 juli, 2022, från Statistikordbok, https://www.statistiskordbok.se/ord/signifikansniva/

Hein, H. H. (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning* (1 uppl.) Stockholm: Liber.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2 uppl.). John Wiley.

Herzberg, F. (1969). *Work and the nature of man*. (3 uppl.). Cleveland, OH: World Publishing.

Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. Organizational Dynamics, 3(2), ss. 18–29. https://doi.org/10.1016/0090-2616(74)90007-2

Herzberg, F. (2008). One more time; How Do You Motivate Employees? Boston: Harvard Business Press.

Holme, IM. & Solvang, BK. (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Hur, Y. (2018). Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers? *Public Organization Review*, *18*(3), 329–343. https://doi.org/10.1007/s11115-017-0379-1

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar* (4 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Jenner, H. (2004). *Motivation och motivationsarbete i skola och behandling*. Stockholm: Myndigheten för skolutveckling.

Kandampully, J. Mok, C. & Sparks, B. A. (2001). Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure. *Haworth Hospitality Press*, *5*(1), no of pages: 339. https://doi.org/10.1002/jtr.396

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisation och ledning* (4 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

King, N. (1970). Clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction. *Psychological Bulletin*, *74*, 18–31. DOI:10.1037/H0029444

Lantz, B. (2009). *Grundläggande statistisk analys* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Latham, Gary. (2007). *Work Motivation, History, theory, research and practice* (2 uppl.). Thousand Oaks: Sage Publications

Löfgren, H. (2006). Grundläggande statistiska metoder för analys av kvantitativa data: med övningar för programpaketet SPSS. Malmö: Lärarutbildningen, Högsk.

May, T. (2013). *Samhällsvetenskaplig forskning* (2 uppl.). Lund: Liber

Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics, 121*(1), 77–90. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1675-5

Minitab. (2013). Regression Analysis: How Do I Interpret R-squared and Assess the Goodness-of-Fit?

http://blog.minitab.com/blog/adventures-in-statistics-2/regression-analysis-how-do-i-interpret-r-squared-and-assess-the-goodness-of-fit

Näswall, K., Hellgren, J., & Sverke, M. (2003). *Anställningsotrygghet - Individen på den flexibla arbetsmarknaden* (1 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology, 56*(4), 447–457. DOI: 10.1111/sjop.12211

Opsahl, R. L., & Dunnette, M. D. (1966). Role of financial compensation in industrial motivation. *Psychological Bulletin, 66*(2), 94–118. https://doi.org/10.1037/h0023614

Parolini, C. (1999). *The Value Net: A Tool for Competitive Strategy.* (1 uppl.). Kindle Edition

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Previa. (u.å). *Den sociala- och organisatoriska arbetsmiljön.* Hämtad 6 juni, 2022, från Previa, https://www.previa.se/ett-hallbart-arbetsliv/arbetsmiljo/den-sociala--och-

organisatoriska-arbetsmiljon/

Repstad, P. (2007). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap* (4 uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human resource development review*, *6*(4), ss. 377-393. DOI 10.1177/1534484307307546

Sartono, H., & Ardhani, M. (2015). Work engagement, intrinsic motivation and job satisfaction among employees of a coal mining company in South Borneo. *International Research Journal of Business Studies*, *8*(2), 107-122. DOI 10.21632/irjbs.v8i2.1141

Singh, R. (2016). The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivators on Employee Engagement in Information Organizations. *Journal of Education for Library and Information Science*, *57*(2), 197–206. DOI 10.12783/issn.2328-2967/57/2/11

Statistikmyndigheten. (u.å). *Analysmetoder.* Hämtad 8 juni, 2022, från Statistikmyndigheten, https://www.scb.se/dokumentation/statistikguiden/trender-och-analyser/analysmetoder/

Statistikmyndigheten. (u.å). *Att välja metod och intervjupersone*r. Hämtad 2 maj, 2022, från Statistikmyndigheten, https://www.scb.se/dokumentation/statistikguiden/undersokning-och-urval/att-valja-metod-och-intervjupersoner/

Sungmin, H., & Haemoon, O. (2011). Reexamination of Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Korean Army Foodservice Operations. *Journal of Foodservice Business Research*, *14*, 100-121 https://doi.org/10.1080/15378020.2011.574532

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Hämtad 12 februari, 2022, från Vetenskapsrådet, https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-fors

kningssed.html

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation

surveys. *International Journal of Manpower*, *18*(3), 263-280. https://doi.org/10.1108/01437729710169373

Wooldridge, J. (2003). Introductory Econometrics, Thomson South-Western. Mason, Ohio

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. (8 uppl.). Boston: Pearson.

Bilagor

Bilaga 1 - Följebrev

Vi är två studenter vid namn Ellen Grehag och Clara Karolji Magnusson som går sista terminen på POL-programmet (personal, organisation och ledarskap) vid Högskolan i Skövde. Nu är det dags för oss att skriva vårt examensarbete och vi har valt att fördjupa oss i motivationsfaktorer.

Syftet med studien är att förklara, förstå och få ökad kunskap om vad som påverkar anställdas och chefernas motivation på arbetsplatsen samt hur chefer arbetar för att bidra till motivation på arbetsplatsen.

För att samla in material till vår studie kommer vi att använda oss av både enkäter och intervjuer. Enkäten kommer att delas ut till de anställda via företagets intranät och innefattar både stängda och öppna frågor. Intervjun kommer att utföras digitalt via Teams och förväntas genomföras på 60 minuter med de anställdas närmaste platschef.

Undersökningen är givetvis anonym. Ditt namn kommer därför aldrig att användas och ingen personlig information kommer att sparas i ditt namn. Vi vill härmed även framföra att det är enbart vi som hanterar resultatet av undersökningen. Ditt deltagande är frivilligt och du kan närsomhelst avsluta ditt deltagande i undersökningen utan närmare motivering.

Är du intresserad av att veta mer om studien kontakta oss gärna via e-post eller telefon.
Ellen Grehag: **
Clara Karolji Magnusson: **

Undersökningen kommer att presenteras i form av en kandidatuppsats vid Högskolan i Skövde. Återkom vid frågor!

Vänliga hälsningar, Ellen & Clara

Bilaga 2 - Enkätformulär

Bakgrundsfrågor

- Jag är
    - Man ( )
    - Kvinna ( )
    - Annat ( )
- Jag är _____ år gammal.
- En genomsnittlig vecka arbetar jag _____ timmar.
- Jag har arbetat på företaget i _____ år.
- Jag har arbetat inom yrket på andra företag i _____ år.

Motivationsfaktorer

- (1) Jag trivs med mina arbetsuppgifter
- (2) Jag trivs på min arbetsplats
- (3) Faktorer såsom befordran, prestation och bekräftelse bidrar till motivation
- (4) Jag gillar att ta ansvar
- (5) Jag har egna mål och blir glad av att nå dessa
- (6) Jag har möjlighet till kompetensutveckling
- (7) Jag är kreativ och flexibel i mitt arbete

Hygienfaktorer

- (8) Min arbetsgivare arbetar för att skapa en god och trivsam arbetsmiljö
- (9) Jag är orolig för att bli uppsagd
- (10) Min chef är duktig på att ge feedback till mig
- (11) Jag får det stöd och hjälp jag behöver av min chef
- (12) Jag anser att jag får tillräckligt med betalt för det arbetet jag gör
- (13) Jag är nöjd med företagets personalförmåner (friskvård)
- (14) Jag kan påverka mina arbetstider
- (15) Jag känner att min arbetsgivare och mina arbetskamrater har förtroende för mig
- (16) Min arbetsgivare lyssnar på mig om det är något jag har synpunkter kring

Bilaga 3 - Intervjuguide

Frågor om motivation

1. Vad är det första du tänker på när du hör ordet motivation på arbetsplatsen?
2. Hur arbetar du med att bidra till motivation bland de anställda på arbetsplatsen?
3. Vad tror du påverkar motivationen hos de anställda?
4. Hur märker du att den anställde är motiverad?
5. Hur märker du att den anställde inte är motiverad?
6. Vad gör du när du märker att en anställd är omotiverad?
7. Nämn en sak som visar att ni arbetar med motivation på er arbetsplats.
8. Om du ser till Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer, vilken av dessa anser du väger tyngst? Varför?

Motivationsfaktorer

- Hur blir du motiverad?
- Vad motiverar dig?

Hygienfaktorer

- Vad tror du påverkar din trivsel på arbetsplatsen?
- Hur avgörande är din lön för din trivsel och val av arbetsplats?

Bilaga 4 - Individuella reflektioner

Ellen Grehag

Redan efter första dagen som jag påbörjade min utbildning vid Högskolan i Skövde blev jag och Clara kamrater. Under dessa tre år på Högskolan har vi skrivit flertalet arbeten tillsammans och vi kompletterar varandra bra. Därför föll det naturligt att vi även skulle skriva examensarbetet tillsammans.

Jag har under en lång tid gått i tankar om att jag ville skriva om motivationsfaktorer och fick väl in Clara lite på samma bana när jag förklarade min idé till henne. Det tog några månader innan vi tillslut kom fram till hur vi skulle studera motivation men vi landade relativt snabbt i att vi ville definiera motivation utifrån Herzbergs tvåfaktorsteori: hygien- och motivationsfaktorer.

Samarbetet mellan mig och Clara har fungerat väl då vi har olika styrkor och svagheter och det är något som vi under denna process utnyttjat väl. Inför och under arbetets gång har vi fördelat arbetet jämt och känt av vem som skulle skriva vad betoning på våra individuella styrkor. Det har underlättat för oss att veta hur den andra personen fungerar sedan tidigare och därav har arbetsfördelningen fallit sig naturlig och rullat på som det ska. Vid en sådan här stor och utmanande uppgift känns det tryggt att ha en stabil partner vid min sida.

För att besvara studiens frågeställningar och syfte på bästa sätt valdes både en kvalitativ- och kvantitativ metod i form av intervjuer och enkätundersökningar. Vi visste att detta skulle ta tid med tanke på tidsomfånget men vi tog oss igenom det och det är något vi bör klappa oss på axeln för. Studien genomförde fyra intervjuer och enkäten skickades ut till fyra kliniker. Intervjuerna utfördes inom ramen för en vecka och enkätundersökningen låg ute bland det valda företagets anställda under fyra veckor för att samla in så många svar som möjligt.

Mina egna tankar generellt om examensarbetet är att det har varit tufft och utmanande stundtals, med flera baksteg och krångliga processer men med hjälp av vår kämpaglöd har vi lyckats generera en slutprodukt. Vår handledare Tony Pehrson har varit till stor hjälp under arbetets gång och gjort det möjligt för oss att få ihop ett bra arbete.

Avslutningsvis vill jag tacka min studiekamrat Clara för ett bra arbete och jag önskar dig all lycka till med vad du än tar för dig.

Clara Karolji Magnusson

När valet inför att skriva examensarbetet kom kändes det självklart för mig att skriva tillsammans med Ellen. Redan från den första dagen av min utbildning på Högskolan i Skövde har jag och Ellen varit kamrater. Under dessa tre åren på POL-programmet har vi även skrivit majoriteten av inlämningsuppgifterna i tidigare kurser ihop. För oss har det fallit naturligt att samarbeta under hela skolgången då vi båda är motiverade, engagerade och målinriktade personer.

Till en början hade Ellen en idé om vad hon ville skriva om som jag sedan blev mer och mer intresserad av. Tillsammans började vi spåna på idéer men det tog ett tag innan vi föll på det slutgiltiga alternativet om att skriva om motivation utifrån Herzbergs tvåfaktorsteori: hygien- och motivationsfaktorer.

Samarbetet mellan mig och Ellen har fungerat mycket bra då vi kompletterar varandra med olika styrkor och svagheter. Arbetet har fördelats jämnt mellan oss det har fallit naturligt vem som skulle fokusera på vad utefter våra styrkor. Med tanke på att vi tidigare arbetet med varandra har vi haft kännedom om varandras styrkor och svagheter vilket bara har varit positivt förr. Det har en trygghet att ha Ellen vid min sida genom denna stora uppgift.

När studiens frågeställningar var utformade föll valet ganska snabbt på att göra en kvalitativ- och kvantitativ metod i form av intervjuer och enkätundersökningar. Att hinna med allting vi behövde göra för att besvara vår frågeställning och vårt syfte visste vi skulle bli tidskrävande. Även om det var tidskrävande är detta något jag tycker vi genomfört med enkelhet. Med bra struktur och kommunikation klarade vi av att genomföra allt med bravur.

Med ett stort och utmanande arbete tycker jag att det har varit bra att ha en stabil studiekamrat som Ellen. Vid bakslag och krångliga processer har vi hjälpts åt och knutit nävarna tillsammans. Tony Pehrson, vår handledare, har gjort vårt arbete möjligt genom att hjälpa oss under arbetets gång och stöttat oss under hela vårterminen.

Jag vill avsluta med att säga att jag är glad och stolt över vår slutprodukt och jag önskar min studiekamrat Ellen all lycka till framöver med framtida yrke.