

Södertörns högskola | Institutionen för Ekonomi och företagande
Kandidat 15 hp | Ledarskap | Höstterminen 2011

Drivkraft till arbete

– En fallstudie om socialsekreterares
arbetsmotivation

Av: Mehtap Sener & Susanna Udén
Handledare: Jan Öhrming

Förord

Inledningsvis vill vi tacka alla sex respondenter som har ställt upp och hjälpt oss i arbetet med denna studie. Vi är även mycket tacksamma till vår handledare Jan Öhrming samt de opponenter i vår seminariegrupp som bidragit med konstruktiv och givande kritik under studiens gång. Ett stort tack vill vi även ge till de i vår närhet som läst uppsatsen och kommit med många välbetänkta kommentarer.

Stockholm den 9 januari 2012



Susanna Udén



Mehtap Sener

Sammanfattning

Dagens chefer förväntas ofta leda personal anställda av den egna organisationen samtidigt som de ska leda inhyrd personal då användandet av bemanningsföretag har ökat. En stor del av arbetet med att leda anställda innefattar motivationsarbete och för att utföra detta krävs en viss kunskap i ämnet motivation. En väl utformad motivationsstrategi ger inte bara de anställda ett ökat välbefinnande utan gagnar även organisationen genom en effektiviserad produktivitet. För att kunna implementera rätt strategi behöver organisationerna vara medvetna om vilka faktorer som motiverar anställda till arbete.

Syftet med denna studie är att beskriva och förklara arbetsmotivationsfaktorer hos socialsekreterare i en storstadskommun. Vidare diskuteras även eventuella likheter och skillnader i motivationsfaktorer mellan socialsekreterare som är tillsvidareanställda av en kommunal verksamhet och socialsekreterare anställda av ett bemanningsföretag.

Studien har utförts genom en kvalitativ forskningsansats där sex personer har intervjuats. Resultatet har därefter analyserats med hjälp av *Self-determination theory* för att besvara studiens frågeställningar. *Self-determination theory* grundar sig i att individen har tre universella behov, *competence*, *relatedness* och *autonomy*, som bör vara tillfredsställda för att uppnå välmående och skapa *intrinsic motivation*.

De arbetsmotivationsfaktorer som identifierades som mest betydande i studien är feedback, utvecklingsmöjligheter, god relation till chef och kollegor samt inflytande och valfrihet i arbetsuppgifterna. Vidare ansågs lön även vara en arbetsmotivationsfaktor men då endast kortsiktigt. Den tydligaste skillnaden som kan urskiljas är betydelsen av den relation som skapas med organisationens chef och kollegor. De kommunalanställda socialsekreterarna värderar relationen till kollegor högst medan de som är anställda av bemanningsföretaget anser relationen till chefen mer betydande. Sammanfattningsvis ses ett samband mellan de identifierade arbetsmotivationsfaktorerna och de tre behoven. Sambandet talar för att en tillfredsställelse av dessa behov skulle leda till en ökad produktivitet i organisationen.

Nyckelord: Motivation, Motivationsfaktorer, Motivationsteorier, Anställningsform, *Self-determination theory*, *Intrinsic motivation*, *Extrinsic motivation*

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering.....	4
1.3 Syfte	5
1.4 Avgränsning	5
2. Metod	7
2.1 Kvalitativ ansats och fallstudie	7
2.2 Datainsamling.....	8
2.2.1 Primärdata	8
2.2.2 Sekundärdata	8
2.3 Urval.....	9
2.4 Etik	10
2.5 Genomförande av intervju.....	10
2.6 Validitet.....	11
3. Teoretisk referensram.....	13
3.1 Self-determination theory.....	13
4.1 Sammanställning av intervju, anställda av kommunen.....	17
4.1.1 Arbetsmotivation	17
4.1.2 Trivsel.....	18
4.1.3 Trygghet	19
4.1.4 Kompensation.....	19
4.1.5 Karriär och utvecklingsmöjligheter.....	19
4.1.6 Intervjusammanfattning	20
4.2 Sammanställning av intervju, anställda av ett bemanningsföretag	20
4.2.1 Arbetsmotivation	21
4.2.2 Trivsel.....	22
4.2.3 Trygghet	22
4.2.4 Kompensation.....	23
4.2.5 Karriär och utvecklingsmöjligheter.....	24
4.2.6 Intervjusammanfattning	24
5. Analys.....	25
5.1 <i>Competence</i>	26
5.2 <i>Relatedness</i>	28
5.3 <i>Autonomy</i>	29
5.4 <i>Extrinsic motivation</i>	30
6. Slutsats och diskussion.....	32
Källförteckning.....	35
Bilagor.....	38
Bilaga 1. Missivbrev	38
Bilaga 2. Intervjuguide	39

1. Inledning

I kapitel ett belyses hur valet av uppsatsämne har framkommit, samt de frågor och problem som väckt vårt intresse. Därefter presenteras syftet med uppsatsen samt de avgränsningar som valts.

1.1 Bakgrund

Att vara anställd av ett bemanningsföretag har blivit en alltmer vanlig anställningsform sedan bemanningsbranschen avreglerades år 1992 (Almega, historisk tillbakablick, 2011). Fram till avregleringen kontrollerades uthyrningen av arbetskraft och privat arbetsförmedling i 1935 års arbetsförmedlingslag. Orsaken till avregleringen av bemanningsbranschen var att näringslivet i Sverige hade ett stort behov av tillfällig arbetskraft. Stiftandet av en ny lag (SFS 1991:746) tillät arbetsförmedling mot ersättningen, men var fortfarande så pass reglerad att den endast tillät inhyrning av extra arbetskraft vid tillfälligt behov och verksamheten fick inte bedrivas med vinstsyfte. I och med SFS 1993:440 avreglerades branschen ytterligare och kravet om att organisationer endast kan hyra in extra arbetskraft vid tillfälligt behov försvann. (Almega, historisk tillbakablick, 2011)

I Sverige finns det idag 400 stycken bemanningsföretag (Almega, siffror, 2011) som rekryterar och hyr ut personal till både privat och offentlig sektor. Enligt Bemanningsföretagens förbundsdirektör Henrik Bäckström kommer 2011 att visa sig vara ett toppår för bemanningsbranschen trots rådande konjunkturläge. Statistik visar även att bemanningsbranschen är vägen in på arbetsmarknaden för de flesta som söker sitt första arbete. (Almega, bemanningsindikatorn, 2011)

Användandet av inhyrd personal eller personal som rekryterats med hjälp av ett bemanningsföretag återfinns i dag i de flesta yrkesgrupper. Detta betyder att chefer ofta ställs inför situationer där de förväntas leda personal anställda av den egna organisationen samtidigt som de ska leda inhyrd personal. Att motivera någon att prestera ytterligare i det arbete denne redan utför är en stor del av det arbete som det innebär att leda anställda. För att motivera

anställda i en organisation krävs kunskap om de olika motivationsansatser som existerar i teorin och på vilka olika tillvägagångssätt dessa kan appliceras. Nuförtiden handlar motivation ofta om vad som är bäst för organisationen och inte längre om individens psykiska välbefinnande som det var förr. (Karlsson & Torhell, 2007)

De faktorer som påverkar människan att bete sig på ett visst sätt och den styrka och riktning som beteendet har definierar motivation. En organisation som motiverar sina anställda får dem att röra sig i den riktning som är önskvärd för organisationen. Detta betyder inte att målet endast tillgodoser organisationens behov utan främjar även individens egna. (Armstrong, 2009) Undersökningar visar att om anställda i organisationer ger 3,7 procent mer i produktivitet, motsvarande 18 minuter mer i arbetstid per arbetsdag, skulle det resultera i en ökning av USA:s bruttonationalprodukt med 355 miljarder dollar (The Gallup Organization ur Hughes et al., 2009). Undersökningar såsom denna och kunskaper om hur ökad arbetsmotivation kan leda till ökad produktivitet, moral och prestation hos anställda är alla orsaker till varför det är bra att som chef veta vilka faktorer som motiverar organisationens medarbetare.

Ett flertal studier visar att två typer av motivation kan urskiljas, *intrinsic* och *extrinsic motivation* (Karlsson & Torhell, 2007; Ryan & Deci, 2000a). Med *intrinsic motivation* avses det inre tillstånd där behovet av självförverkligande och tillhörighet blir direkt uppfyllt genom vårt beteende. Till *extrinsic motivation* hör däremot de faktorer som direkt tillfredställer de behov människan har. Den ena motivationsfaktorn behöver inte utesluta den andra och pengar kan således vara en viktig faktor för båda typerna. Skillnaden finns i att pengar endast är ett medel för att nå ett mål för personer med tyngdpunkt på den inre motivationen. (Karlsson & Torhell, 2007)

En mycket vedertagen teori är teorin om Maslows behovstrappa som bygger på en hierarki av olika motivationsnivåer. Maslow menar att motivation är något som grundar sig på de behov människan har där motivationen yttrar sig då varje behov har blivit uppfyllt och det är dags att ta nästa steg i trappan. Behovstrappan är uppdelad i fem olika nivåer där de lägre nivåerna måste vara tillgodosedda för att andra behov ska kunna uppstå. Trappan börjar med de *fysiologiska behoven* såsom luft, mat, vatten, sex och sömn vilket Maslow menar är behov som människan har för att kunna överleva. När de fysiologiska behoven är tillfredställda uppstår ett nytt behov, nämligen *säkerhetsbehovet*. Behov som stabilitet och skydd är viktiga i

denna nivå då individen har ett behov av att känna sig trygg i sin omgivning utan att känna någon oro eller rädsla. När de två första stegen i trappan är uppfyllda uppstår det ett behov av kärlek, vänskap, intimitet och familj det vill säga *tillhörighetsbehov*. Nästa steg människan kommer att sträva efter är ett *uppskattningsbehov* där individen känner sig stark, självsäker, värdefull och behövd av andra. En feedback på prestationer och bekräftelse på att människan duger önskas därefter. Även om alla ovanstående behov är uppfyllda kan människan känna tomhet och utveckla en rastlöshet. Den sista nivån i Maslows behovstrappa, *självförverkligande*, är en önskan om personlig utveckling och ett förverkligande av drömmar som innehas. Behovet i självförverkligande kan skilja kraftigt från individ till individ. (York University, 2000)



Figur 1. Maslows behovstrappa

Innebörden av Maslows behovsteori är att chefer endast kan motivera sin personal framgångsrikt ifall de tar hänsyn till var i behovstrappan den anställda befinner sig och att alla behov under steget är tillfredsställda. Således kan arbetsmotivationsarbetet för varje anställd te sig olika beroende på var i behovstrappan den anställda står. (Hughes et al., 2009)

"Some players you pat on their butts, other players you kick their butts, and some players you leave alone." (Rose ur Hughes et al., 2009, s.381)

En annan välkänd teori är tvåfaktorsteorin och i boken *A motivation to work* (Herzberg et al., 1959) publicerade forskaren Frederick Herzberg sin studie om människans attityd till sitt arbete. Herzberg ansåg att tidigare studier i ämnet inte var kompletta då orsak och verkan inte sammankopplades på något sätt. Herzberg menade att studierna, vars syfte var att studera vilka faktorer som påverkade människors attityd till sitt arbete, inte inkluderade effekterna av

dessa attityder och vice versa. Herzberg önskade därför utföra en studie där faktorer, attityder och effekter granskades simultant. (Herzberg, 1959) Studiens resultat, tvåfaktorsteorin, menar att de faktorer som påverkar en individs arbetstillfredsställelse och motivation inte är samma faktorer som orsakar otillfredsställdhet i arbetet. Herzberg konstaterade därför att individens behov kan dela in i två grupper, hygienfaktorer och motivationsfaktorer. (Herzberg, 1987) Med hygienfaktorer menas exempelvis arbetsförhållanden, lön och sociala förhållanden som bör vara uppfyllda för att en individ inte ska känna missnöje. Utvecklingsmöjligheter och erkännande är exempel på motivationsfaktorer som i sin tur gör det möjligt att känna tillfredsställelse och motivation i arbetet. (Bruzelius & Skärvad, 2004, s 291)

Bruzelius (2004) drar en parallell mellan Maslows och Herzbergs teorier då han menar att de tre första stegen i behovstrappan motsvarar Herzbergs hygienfaktorer. De sista två stegen i trappan ska då föreställa motivationsfaktorerna. (Bruzelius, 2004) Likt en snickare som använder sig av flertalet verktyg vid ett husbygge kan det ibland krävas en kombination av olika motivationsteorier för att lösa eventuella motivationsproblem i en organisation (Hughes et al., 2009).

1.2 Problematisering

Förmågan att kunna motivera anställda att utföra ett arbete är en väsentlig kunskap att besitta som chef (Hughes et al., 2009). En logisk konsekvens av att ha motiverad och tillfredställd personal i sin organisation är att det är de som producerar effektivt och har längst anställningstid.

En hög personalomsättning är vanligen något som organisationer önskar undvika då det allt som oftast även innebär höga kostnader som tillkommer. Tidigare studier visar att en rekrytering av socialsekreterare till en offentlig verksamhet i en närliggande region kan medföra kostnader på uppemot 340 000 kronor. I dessa kostnader ingår processer såsom sökandet efter ”rätt” person, intervjuer, urval samt introduktionstiden och icke att förglömma, organisationens tid. (Johrn, 2009) Ett antagande skulle kunna göras i att en organisation som har en motiverad och tillfredställd personal har större möjlighet att behålla anställda samtidigt som produktionen effektiviseras. Vissa personalkostnader skulle därför till en stor

grad kunna undvikas genom ledningens och chefernas arbete med motivation i syfte att behålla befintlig personal och effektivisera prestationen.

En undersökning visar att de mest effektiva arbetarna i en organisation, oavsett yrke, producerar mellan 20 till 50 procent mer än den genomsnittliga arbetaren (Hughes et al., 2009). Studien visar att det finns skillnader i effektivitet mellan de anställda. En bidragande orsak till produktivitetsskillnaden kan vara hur effektivt det existerande motivationsarbetet i organisationen är och att mottagligheten för motivationsarbetet är olika. Arbetsmotivationen kan dessutom skilja sig från person till person vilket cheferna måste ta i beaktning. Förutom medarbetarnas kompetens, ansvar och värderingar är företaget även beroende av medarbetarnas motivation. Chefen behöver vara medveten om vilka motivationsfaktorer som motiverar anställda till arbete för att företag ska kunna överleva på längre sikt och vara så effektiv som möjligt. En chef som förväntas motivera både personal som är anställda av den egna organisationen såväl som personal som är anställda av ett bemanningsföretag behöver dessutom veta om motivationsfaktorerna skiljer sig åt mellan de två grupperna. Med det i åtanke är det intressant att se om det existerar likheter och skillnader i arbetsmotivationsfaktorer mellan anställda som är tillsvidareanställda av den kommunala verksamheten jämfört med personal som är kontrakterade från ett bemanningsföretag. Påverkas arbetsmotivationen beroende på vilken anställningsform socialsekreteraren har?

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva och förklara arbetsmotivationsfaktorer hos socialsekreterare i en storstadskommun. Vidare diskuteras även eventuella likheter och skillnader i motivationsfaktorer mellan socialsekreterare som är tillsvidareanställda av en kommunal verksamhet och socialsekreterare anställda av ett bemanningsföretag.

1.4 Avgränsning

En geografisk avgränsning har utförts med inriktning på Sundbybergs kommun i Stockholm gällande de socialsekreterare som är anställda av kommunen. Sundbybergs kommun har ungefär 1900 anställda fördelade på kommunens sju förvaltningar. Ytterligare en avgränsning

har gjorts då Kompetens och arbetsmarknadsförvaltningen har valts ut. Den gällande förvaltningen ansvarar för olika typer av kommunala utbildningar, flyktingmottagning, sommarjobb för ungdomar, försörjningsstöd samt arbetslöshetsfrågor. (Sundbyberg Stad, 2011) Förvaltningen består av flera enheter och två av de respondenter som intervjuades arbetar i Enheten för ekonomiskt bistånd medan den tredje respondenten arbetar för Enheten för introduktion. Sundbybergs kommun valdes ut för att en av oss arbetar där.

En avgränsning har även gjorts vid val av bemanningsföretag då kontakt togs med en av företagets konsulter som hade ett tillfälligt uppdrag i Sundbyberg kommun. Genom den personen kontaktades konsultchefen för det valda bemanningsföretaget, Adecco.

Bemanningsföretaget är auktoriserat och har ungefär 50 kontor spridda över hela Sverige. De är även verksamma utomlands där de anses vara en av världens största arbetsgivare med över tre miljoner anställda under ett år. Adecco erbjuder uthyrnings- och rekryteringstjänster såväl som ledarskapsutveckling och kompetensutveckling. (Adecco, 2011) De socialsekreterare som är anställda på Adecco ingår i affärsområdet Medical & Science som har funnits sedan 2001. Enligt information från konsultchefen är det cirka 25 socionomer som är anställda av Adecco och som arbetar utifrån respektive kompetensområde med myndighetsutövning på uppdrag under arbetsledning av kommunerna. Rätts säkerheten garanteras genom att kommunerna har kvar arbetsledning och ärendansvar.

En socialsekreterare kan definieras som en kommunal tjänsteman som handlägger olika former av enskilda ärenden inom socialtjänsten (Nationalencyklopedin, 2011). En socialsekreterare är oftast utbildad till socionom och arbetsuppgifterna kan se olika ut beroende på hur kommunen är organiserad. Valet av yrkesgrupp har baserats på samma skäl som valet av kommun, det vill säga en redan etablerad kontakt med yrkesgruppen på det valda kontoret.

2. Metod

I kapitel två redogörs det för den metod som använts för att beskriva och förklara arbetsmotivationsfaktorer hos socialsekreterare anställda av en kommunal verksamhet samt ett bemanningsföretag.

2.1 Kvalitativ ansats och fallstudie

För att besvara studiens frågeställningar och för att lättare få en förståelse för hur arbetsmotivationsfaktorer fungerar har en kvalitativ studie utförts i form av intervjuer. I boken *Grundbok om forskningsmetodik* (Patel & Tebelius, 1987) skriver författarna om det avgörande valet mellan att bedriva kvantitativ eller kvalitativ forskning vilket är hur forskningsproblemet preciseras. De grundläggande skillnaderna mellan dessa forskningsstrategier är att i den kvantitativa inriktningen eftersöks kunskap som ska mäta, beskriva och förklara fenomenen i vår verklighet. I den kvalitativa inriktningen söks kunskap som ska inventera, uttyda och förstå fenomenen. (Patel & Tebelius, 1987) Den kvalitativa ansatsen anses vara mer lämplig för studien då vikten läggs på hur intervjurespondenter resonerar och reflekterar. Anledningen till valet av just denna ansats är för att fokuseringen ska vara på textmaterialet från intervjuerna för att få en förståelse för innebörden av socialsekreterarnas upplevelse. Verkligheten kan variera från person till person då åsikter och uppfattningar behöver tolkas snarare än mätas (Merriam, 1994).

Syftet med fallstudier, som beskrivs i boken *Vetenskaplig metod* (Ejvegård, 2009), är att beskriva verkligheten och låta fallet i fråga representera verkligheten. Den främsta fördelen med en fallstudie är att läsaren kan få en uppfattning om hur något går till eller ser ut på ett begränsat utrymme (Ejvegård, 2009). Det som avgör om en fallstudie är det som passar bäst för en undersökning är vilken typ av frågor man ställer, vilken grad av kontroll man har, hur man tänker sig att slutresultatet ska bli och om man kan identifiera ett avgränsat system som fokus (Merriam, 1994).

Denna studie kommer att utgöras av en fallstudie på en kommunal verksamhet såväl som en fallstudie i ett bemanningsföretag. Detta för att göra en djupare studie om hur arbetsmotivationen hos socialsekreterare i dessa två företag ser ut.

2.2 Datainsamling

Insamling av data brukar ofta resultera i stora informationsmängder som behöver bearbetas och sammanställas. För denna studie har det både skett en insamling av sekundärdata och primärdata.

2.2.1 Primärdata

Primärdata är den data som vi själva har samlat in och som anses vara lämplig information till studien, detta har gjorts genom att intervjua sex personer. Den här datainsamlingsmetoden är lämpligare att använda när syftet är att utforska mer komplexa och subtila fenomen. Det finns olika typer av intervjuer såsom strukturerade intervjuer, semistrukturerade intervjuer, ostrukturerade intervjuer, personliga intervjuer och gruppintervjuer. (Denscombe, 2009) Den intervjuform som lämpade sig bäst för denna studie var semistrukturerade intervjuer vilket innebär att intervjuaren har en färdig lista med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras. Jämfört med strukturerade intervjuer är frågorna i semistrukturerade intervjuer mer allmänt formulerade och det finns ett utrymme för intervjuaren att ställa ytterligare frågor. (Bryman, 2002) Information har även uthämtats från en konsultchef på det valda bemanningsföretaget genom konversation via elektronisk post.

2.2.2 Sekundärdata

Sekundärdata är den data som forskaren inte har varit inblandad i vid insamlingen av data och vars syfte de ursprungliga forskarna inte haft eller tänkt sig. Fördelen med sekundärdata är möjligheten att få tillgång till bra data för en bråkdel av de kostnader som skulle krävas om man skulle göra hela studien själv, de flesta uppsättningar av denna typ av data är av mycket god kvalitet och man vinner mer tid genom att befrias från att samla in all data själv. (Bryman, 2002) De sekundärdata som användes i studien var litteratur och artiklar. Artiklarna hittades på internet genom sökmotorer såsom Google och JSTOR, där ord som användes var

exempelvis arbetsmotivation, Self-determination theory, bemanningsföretag och socialsekreterare.

2.3 Urval

Från den redan valda kommunen beslutade vi oss för att utföra ett subjektivt urval för att besvara den frågeställning som stod som grund för studien. (Denscombe, 1998) Valet grundades i att en av oss redan hade en viss kännedom om de socialsekreterare som tillfrågades och ansåg att dessa skulle vara mer informativa vilket var relevant för studien. Tre socialsekreterare valdes ut och tillfrågades om de ville medverka i studien.

Vid valet av socialsekreterare som är anställda av ett bemanningsföretag användes en kombination av subjektivt urval och snöbollsurval. Med ett snöbollsurval menas den process där studien börjar med en respondent som sedan hänvisar till nästa respondent. Som namnet föreslår så växer antalet respondenter som en snöboll i takt med att de nya respondenterna föreslår två eller flera som kan tänkas vara med i undersökningen. (Denscombe, 1998) I den kommunala verksamheten skapades kontakt med en socialsekreterare som arbetade där på uppdrag av Adecco. Socialsekreteraren tillfrågades om deltagande i en intervju samtidigt som dennes konsultchef på Adecco kontaktades. Konsultchefen gav sedan förslag på ytterligare två socialsekreterare som ansågs lämpliga för studien. Därefter skickades en förfrågan via elektronisk post till de föreslagna socialsekreterarna som följaktligen tackade ja.

Då ett positivt svar erhöles från samtliga tillfrågade socialsekreterare skickades ett missivbrev (se bilaga 1) ut via internet. Missivbrevets syfte var att ge respondenterna information om syftet med studien och intervjun samt etikfrågor såsom anonymitet, frivillighet att delta och rätten att själva avbryta intervjun vid behov.

Totalt intervjuades sex socialsekreterare, tre från Sundbybergs kommun och tre från Adecco. Ambitionen var att intervju åtta stycken individer men svårigheter med att hitta ytterligare socialsekreterare från Adecco att intervju uppstod. Det medförde att inte heller en intervju med en socialsekreterare från kommunen kunde utföras då en obalans mellan de två intervjugrupperna, kommunalanställda och bemanningsföretagsanställda, skulle uppstå. Vid urvalet togs ingen hänsyn till varken ålder eller kön då mängden potentiella respondenter i

urvalsgruppen skulle ha begränsats. En närmare presentation av respondenterna kommer inte att ges då det inte är avgörande för studien. Samtliga respondenter är anonyma.

2.4 Etik

Det etiska perspektivet har varit en riktlinje under hela studiens gång då stor respekt gentemot våra medmänniskor har funnits, inga påtryckningar har utövats och de instanser och respondenter som varit inblandade har haft möjlighet till att vara anonyma.

Kraven på etik anses ha varit uppfyllt under hela studiens gång. Respondenterna har medverkat i undersökningen av fri vilja och har närsomhelst haft möjlighet att avbryta sitt deltagande. Av etiska skäl har respondenternas namn inte använts i studien, men gemensamma faktorer är att de är utbildade till socionomer, tillsvidareanställda och att de arbetar inom socialt arbete i form av myndighetsutövning. På grund av etiska skäl och för att skydda handläggarnas identitet kommer kommunen att kallas för A och bemanningsföretaget för B i studien. Därefter har intervjupersonerna numrerats. Intervjuperson A1 är exempelvis anställd av kommunen och är den första personen som intervjuades. Vidare är B1 anställd av bemanningsföretaget och första intervjuperson i denna grupp. Trots att respondenterna fick ett informationsbrev inför intervjuerna så presenterade vi oss själva igen, berättade vad studien handlar om, syftet med studien och att det är frivilligt att svara på intervjufrågorna. En förfrågan om tillåtelse för att spela in hela intervjun gjordes samt om tillåtelse att använda citat.

2.5 Genomförande av intervju

Som tidigare nämnts bygger studien på intervjuer från sex stycken socialsekreterare varav tre är anställda av kommunen och tre av ett bemanningsföretag i Stockholm. Fyra respondenter intervjuades i respektive kontor och två intervjuer ägde rum på ett café. Innan intervjun genomfördes framställdes en intervjuguide (se bilaga 2) vilket följdes under alla intervjuer. Intervjuerna inleddes med frågan om de läst informationsbrevet (se bilaga 1) för att därefter informera igen om att deltagandet var frivilligt och att resultaten inte ska kunna identifieras. Intervjuguiden användes under intervjuernas gång, men det kunde ibland komma följdfrågor då frågan misstolkats eller då frågan inte besvarades i sin helhet. Samtliga intervjuer spelades

in med respondenternas samtycke. Inspelningarna anses vara nödvändiga för att minska riskerna med att svaren feltolkas och att citat återberättas felaktigt. Intervjuerna varade i genomsnitt ca 30 minuter och förutom inspelning så fördes även anteckningar som sedan lästes av under transkriberingen. Vad gäller transkriberingarna lades mycket noggrannhet på att de skulle bli så exakta som möjligt och därför avlyssnades dessa inspelningar ett flertal gånger.

Tabell 1. Respondentförteckning

Respondent	Kön	Ålder	Intervjutid
A1	Kvinna	49 år	36 min
A2	Man	47 år	20 min
A3	Kvinna	27 år	40 min
B1	Kvinna	49 år	20 min
B2	Kvinna	29 år	35 min
B3	Kvinna	51 år	30 min

2.6 Validitet

För att få en bild av kvaliteten i en undersökning är validitet viktigt då författaren måste vara kritisk för att avgöra hur tillförlitlig och giltig informationen som tagits fram är. Validitet innebär att det som mäts eller beskrivs är det som önskas mätas eller beskrivas (Bell, 2006). Intervjuguiden har varit ett viktigt verktyg för oss för att kunna ha kontroll över intervjun och för att vara säkra på att respondenterna svarat på alla frågor. Intervjufrågorna ställdes även till en socialsekreterare som ej var inkluderad i undersökningen. Detta för att kontrollera att frågorna skulle uppfattas på ett sådant sätt som var tänkt. Då en av oss hade en viss bekantskap till de kommunanställda socialsekreterarna bestämdes det att denne skulle inta en passiv roll under intervjuförloppet för att påverka respondenternas svar så lite som möjligt. Det beslutades därför att den andra skulle ställa intervjufrågorna och föra samtalet. Under intervjuernas genomförande användes även ett förtydligande av de frågor som ställdes till respondenterna. På så vis gjordes en försäkran om att de uppfattat frågorna på ett korrekt sätt. Detta ökar möjligheterna för en korrekt jämförelse mellan deras svar. För att öka validiteten ytterligare fick varje respondent granska det som hade sagts under intervjun genom att läsa

den transkribering som utförts. Samtliga citat som använts i studien har godkänts av respondenterna. Således kan det anses att studien har god validitet då ovanstående åtgärder utförts för att ge en försäkran om att det som undersökts är det som ämnats undersökas. Det finns en medvetenhet om att faktorer såsom ålder och kön kan orsaka svarsskillnader hos respondenterna men då studiens omfattning är begränsad är det svårt att utreda hur stor påverkan dessa har. Det finns också en kännedom om att det pågår en omorganisation i den kommunala verksamheten där tre intervjuer genomfördes och att detta kan ha haft en påverkan på de svar som erhållits.

3. Teoretisk referensram

I kapitel tre redogörs det för *Self-determination theory* vilket är den teori som valts som utgångspunkt för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Den valda teorin ska fungera som ett verktyg för att läsaren lättare ska kunna avgöra om de resultat som påträffats i analysen är korrekta.

3.1 Self-determination theory

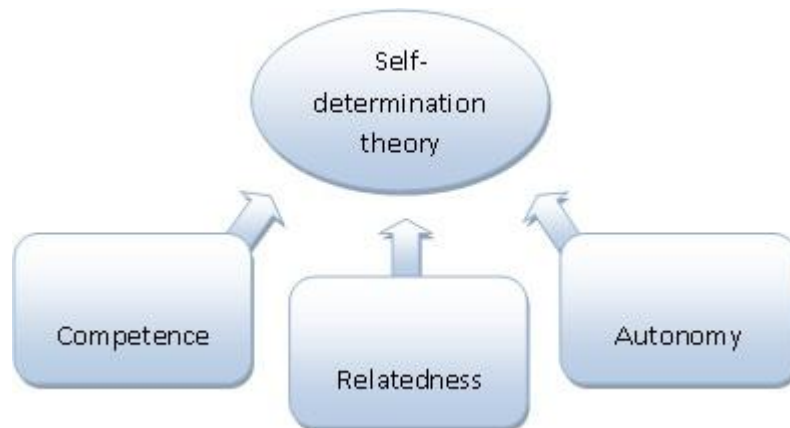
Self-determination theory uppkom genom ett flertal experimentella studier där syftet var att studera den påverkan miljöbetingade händelser har på *intrinsic motivation*. Studierna kom sedan att bli en relativt bred motivationsteori. (Deci & Ryan, 1985) Teorin skiljer huvudsakligen, liksom många andra teorier, på *intrinsic* och *extrinsic* motivation. Tidigare studier har visat att kvalitén på människors erfarenhet och prestation kan te sig olika beroende på om människans eget beteende är för att tillfredsställa orsakerna för *intrinsic* eller för *extrinsic* motivation. (Ryan & Deci, 2000a) Skillnaden mellan de två olika motivationstyperna är vad individen motiveras av i sitt handlande. *Intrinsic motivation* infinner sig när individens beteende under utförandet av en aktivitet drivs av den specifika aktiviteten. Vid en aktivitet som inte drivs av *intrinsic motivation* krävs en annan typ av motivation, nämligen *extrinsic motivation*. Här drivs handlandet i aktiviteten av det önskade resultatet och inte av den specifika uppgiften. (Gagné & Deci, 2005) För att exemplifiera skillnaden mellan dessa två motivationstyper är individen som utför en aktivitet på grund av eget intresse eller tillfredsställelse driven av *intrinsic motivation*. Individen som däremot utför en aktivitet endast för att det leder till en separat konsekvens såsom belöning drivs av *extrinsic motivation*. (Ryan & Deci, 2000a)

Det primära antagandet i *Self-determination theory* är att människan har tre grundläggande behov, *competence*, *relatedness* och *autonomy*, som alla är nödvändiga för människans naturliga tillväxt, sociala utveckling och välmående (Ryan & Deci, 2000b). Enligt *Self-determination theory* är människans behov en universal nödvändighet och där styrkan i behoven är lika för alla. När dessa nödvändigheter tillfredsställs upplever individen en högre motivation och ett större välbefinnande. Andra teorier ser människans behov som individuella

och även att behoven varierar i styrka beroende på individen. (Gagné & Deci, 2005)

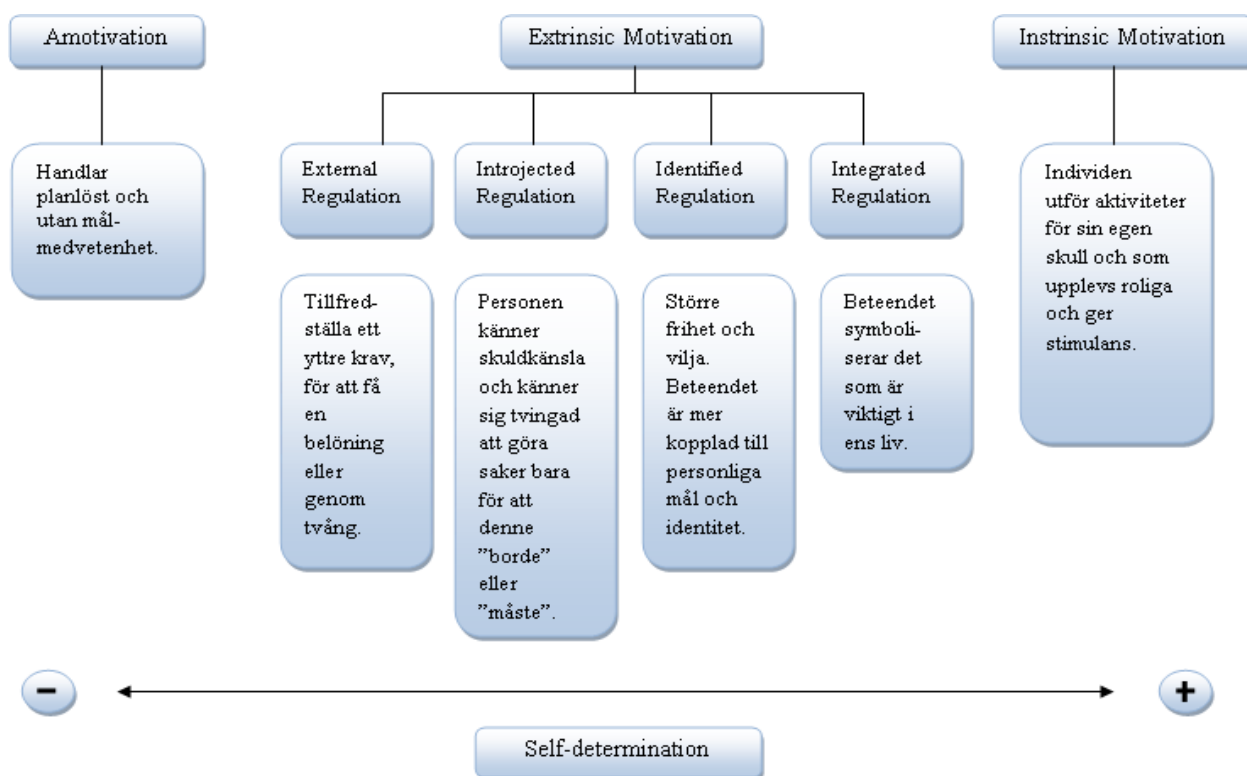
Competence är ett behov som innebär att människan har en inneboende strävan efter att hantera sin omgivning och sin situation samt att öka sin kompetens inom olika områden. Det handlar om utveckling och att individen upplever att denne utmanar och utvecklar sina nuvarande kunskaper. Ett tillfredsställt behov av *competence* innebär inte att en anställd ständigt behöver nya och intressanta arbetsuppgifter utan det som är relevant är att denne utvecklas under en längre period. (Deci & Ryan, 2002) Studier visar att det finns ett nära släktskap mellan *competence* och *intrinsic motivation* då individens *intrinsic motivation* ökar desto mer kompetenta de känner sig. Dock måste två villkor vara uppfyllda för att detta ska inträffa. Det första villkoret är att aktiviteten som utförs inte ska vara alltför lätt utan det bör vara en utmanande aktivitet. Det andra villkoret uppfylls när individen även känner ett visst självbestämmande, det vill säga, när individen har ett val. Feedback är ett exempel på en faktor som har möjlighet att tillfredställa individens behov av *competence* och därmed öka *intrinsic motivation*. Deci & Ryan (1985) menar att positiv feedback kan öka *intrinsic motivation* hos individen om aktiviteten som utförs, och blir bedömd, är utmanande och att det finns en känsla av valmöjlighet. Negativ feedback på en aktivitet där det antyds att individen är inkompetent minskar däremot *intrinsic motivation*. Dock anses det inte att all negativ feedback har en minskande effekt på *intrinsic motivation* utan det avgörande är hur den framställs och hur den uppfattas. (Deci & Ryan, 1985) Kärnan i *relatedness* är tillit och ömsesidig respekt. Behovet visar sig som en önskan att relatera till personer i sin omgivning, att bry sig om andra samtidigt som man känner att andra bryr sig om en själv. Anställda i organisationer, vars behov om *relatedness* är tillfredsställt, upplever att de delar ett gemensamt mål med arbetsgivaren samt att relationen är långsiktig. Därför kan det exempelvis vara direkt skadligt med organisatoriska nedskärningar då individens möjlighet att tillfredställa behovet om *relatedness* blir hotat. *Autonomy* innebär att människan agerar utifrån ett fritt val och att det finns en önskan om att se sig själv som upphovet till handlandet. Känslan av kontroll och valfrihet är ledorden i detta behov. Anställda som upplever att behovet om *autonomy* är tillfredsställt har nödvändigtvis inte chefer som är likgiltiga och passiva utan det innebär istället att de anställda har inflytande på sin arbetsplats och i sitt arbete. (Deci & Ryan, 2002) *Controlled regulations* är motsatsen till *autonomy* och med det menas att människan har blivit tvingad eller uppmanad till sitt handlande. (C.G. Williams et al, 2002) Exempelvis kan skillnaden mellan de två kontrasterna vara situationen då en anställd utför ett arbete enbart för att chefen insisterar på det till skillnad från den situation då arbetet utförs för främst egen vinning och efter ett eget handlande. Den första situationens handlande

igenkänns som *controlled regulations* och uppenbart är saknaden av personlig investering och känslan av påtryckning. Handlandet eller beteendet i den andra situationen identifieras som *autonomy* där personlig investering och egen initiering är tydlig. (C.G. Williams et al, 2002)



Figur 2. Modell över Self-determination theory och de tre grundläggande behoven

Förutom de två motivationstyperna, *extrinsic motivation* och *intrinsic motivation*, tillkommer även *amotivation* i *Self-determination theory*. I *amotivation* är graden av självbestämmande låg då individen i detta tillstånd är totalt inaktiv eller handlar helt planlöst utan någon som helst målmedvetenhet. Den andra kategorin av motivation, *extrinsic motivation*, kan delas upp i fyra olika typer; *external regulation*, *introjected regulation*, *identified regulation* och *integrated regulation*. *External regulation* är den som bland de fyra motivationstyperna har den lägsta graden av *self-determination* (självbestämmande) och som handlar om att tillfredsställa ett yttre krav, för att få en belöning eller genom tvång. *Introjected regulation* är nästa typ av *extrinsic motivation* där beteendet utförs av en internaliserad skuld känsla. Oftast känner personen sig tvingad att göra saker bara för att denne ”borde” eller ”måste”. Med *identified regulation* känner individen större frihet och vilja eftersom beteendet är mer kopplat till personliga mål och identitet. Den sista motivationstypen är *integrated regulation* där beteendet symboliserar det som är viktigt i ens liv och handlingarna är av en större grad *self-determination*. Det som skiljer sig mest mellan dessa fyra typer av *extrinsic motivation* är graden av *self-determination*. I den sista kategorin av motivation, *intrinsic motivation*, utför individen aktiviteter för sin egen skull och de upplevs som roliga och ger individen stimulans. (Gagné & Deci, 2005)



Figur 3. Kontinuum över Self-determination theory

Gagné och Deci (2005) hävdar att organisationer vars arbetsmiljö tillfredställer individens tre behov, *competence*, *relatedness* och *autonomy*, förstärker anställdas *intrinsic motivation* och främjar en total internalisering av *extrinsic motivation*. Gagné och Deci menar att avkastningen på detta är organisationer där anställda har en ökad positiv attityd och är mer tillfredställda på arbetet. Organisationerna ser även en ökad effektivitet, särskilt där det krävs kreativitet och kognitiv förståelse, och att anställda upplever en större tillhörighet till sin organisation. (Gagné & Deci, 2005) Ryan och Deci (2000b) anser att organisationer som inte stödjer tillfredställelsen av anställdas behov bidrar till deras känsla av utomståendeskap och ohälsa. Vidare menar de att ouppfyllda behov hos en individ är den främsta orsaken till mental ohälsa. (Ryan och Deci, 2000b) Det hävdas även att organisationer som erbjuder belöningar och incitament på ett sätt som hotar anställdas möjlighet att tillfredställa behoven kan få motsatt resultat. Ett erbjudande om exempelvis en belöning för utfört projektarbete, som levereras på ett kontrollerat tillvägagångssätt, kan upplevas som ett hot mot individens behov av *autonomy* och *relatedness* och därmed få negativ effekt. (Grant & Shin, 2011) Med detta sagt är det, enligt *Self-determination theory*, en större fördel för organisationer att främja en arbetsmiljö som ger anställda möjligheten att uppfylla deras behov och därmed öka *intrinsic motivation* än att finna rätt man för rätt jobb. (Deci & Ryan, 2002)

4. Empiri

I kapitel fyra presenteras resultatet av studien. Empirin består av de genomförda intervjuerna och för att få en klarare bild av respektive grupps åsikter redovisas dessa gruppvis. Då avsikten med studien är av delvis jämförande karaktär ger detta tillvägagångssätt en möjlighet att urskilja eventuella likheter och skillnader. Empirin presenteras med en inledande bakgrund som därefter följs av ett sammanfattat resultat uppdelat i fem olika teman.

4.1 Sammanställning av intervju, anställda av kommunen

De tre respondenter som intervjuades från den kommunala verksamheten är alla utbildade socionomer. Åldersspannet är mellan 27 – 49 år där de två äldsta i gruppen har en arbetslivserfarenhet på ungefär tio år och den yngre har varit verksam i ungefär två och ett halvt år. En gemensam anledning för de tre respondenternas val av utbildning är att de alla har önskan om att arbeta med människor.

4.1.1 Arbetsmotivation

Fenomenet och begreppet arbetsmotivation innebär och uppfattas på olika sätt för de respondenter som intervjuades i studien. En respondent berättade att yrket som socialsekreterare kan vara extremt påfrestande då det ofta innebär möten med människor i svåra situationer. För att upprätthålla en hög arbetsmotivation anser respondenten att det krävs en bra balans mellan arbetslivet och privatlivet. Intervjupersonen menar även att arbetsmotivation innefattar frågor såsom hur vi som människor behåller intresset och nyfikenheten för andra människor i yrket. Resterande respondenter beskriver arbetsmotivation som bland annat glädje i arbetet, möjlighet till utveckling och ett bra samarbete med kollegor, klienter och chefer. En respondent anser att ökad arbetsmotivation kan erhållas genom att hjälpa medborgarna i kommunen med rätt insatser där det behövs.

Samtliga respondenter känner sig motiverade i sitt arbete som socialsekreterare och gemensamma faktorer för känslan var möjligheter till nya utmaningar i arbetet alternativt nya utmaningar som redan tagits an. Det framkom även under intervjuerna att det är de själva som har störst ansvar för den upplevda arbetsmotivationen, men att chefen har ett visst inflytande. Intervjupersonerna berättade att feedback från chef till en anställd är ett mycket användbart verktyg i syftet att motivera. Det framgick även att en lönesättning efter prestation kan fungera i motivationssyfte för att anställda ska känna att de får den lön som de förtjänar.

En enighet om hur en hög arbetsmotivation påverkar människan finns då samtliga intervjupersoner är överens om att resultatet är en högre effektivitet. En respondent valde att utveckla sitt svar och menar att en hög arbetsmotivation även bidrar till en högre energi vilket i sin tur genererar en vilja och en benägenhet att vara en god kollega. En låg arbetsmotivation resulterar i en lägre effektivitet för majoriteten av dem intervjuade samtidigt som en var opåverkbar.

”Man lägger ifrån och släpper lite taget just den dagen. Då blir det faktiskt att jag för en gångs skull tar lite längre lunch eller tar lite längre fika på förmiddagen”

(Respondent A3, 2011).

4.1.2 Trivsel

Enligt respondenterna innebär en trivsam arbetsplats till stor del en bra relation till arbetskollegor samt en behaglig arbetsmiljö. Chefen har också en viss betydelse men en respondent menade att chefens kompetens inte har en större påverkan om resten av arbetsgruppen inte har en bra samarbetsförmåga. Trots att alla socialsekreterare är överens om kollegornas betydelse för arbetsmotivationen och trivseln på arbetsplatsen, är majoriteten även överens om att arbetsmotivationen inte blir lidande då en dålig relation uppstår. Professionalitet och flexibilitet kan här ses som nyckelord för en fungerande relation kollegor emellan.

4.1.3 Trygghet

Samtliga respondenter var vid tidpunkten för intervjun tillsvidareanställda hos kommunen och upplevde en trygghet i den anställning som innehades. Trots att ingen av respondenterna har erfarenhet av anställning hos ett bemanningsföretag anses den anställningen vara mindre trygg.

En trygg anställning tycks påverka arbetsmotivationen hos dem personer som intervjuades. Särskilt en person uttryckte att det finns en benägenhet att arbeta hårdare då anställningen ses som långvarig än om den var tidsbegränsad för en kortare period.

4.1.4 Kompensation

Lön som arbetsmotivationsfaktor är inte självklart för samtliga intervjupersoner. De var alla överens om att en ökad lön bidrar till ökad arbetsmotivation, men åsikterna går isär vid hur långvarig effekten är. En respondent anser att effekten är mycket kortvarig samtidigt som en annan var mer bestämd i sin åsikt om att högre lön definitivt påverkar arbetsmotivationen och att den inte är tidsbestämd.

Ekonomiska och icke ekonomiska fördelar i form av friskvårdsbidrag, frukt, presenter och uppvaktning vid högtider och födelsedagar betraktas som viktiga, men absolut inte avgörande för arbetsmotivationen. Respondenterna var anställda av samma arbetsgivare, men uppfattningen om vilka ekonomiska och icke-ekonomiska fördelar som erbjöds varierar mycket.

En av intervjupersonerna menade att de erbjudna fördelarna är mer betydelsefulla för bekräftelse av den anställde och tacksamhet från organisationen än vad de är för arbetsmotivationen.

4.1.5 Karriär och utvecklingsmöjligheter

Sammantaget upplever samtliga intervjupersoner att de har utvecklingsmöjligheter på sin nuvarande arbetsplats. Den större delen av de intervjuade personerna känner att denna

möjlighet till utveckling definitivt påverkar deras arbetsmotivation. En annan respondent anser dock att eventuella utvecklingsmöjligheter inte påverkar arbetsmotivationen. Respondenten fortsatte med en åsikt om att anställda helt enkelt får finna sig i situationen, acceptera det som erbjuds och göra sitt jobb bra. Även här framkom det att feedback från chef till anställd är betydelsefullt för respondenternas arbetsmotivation men den måste framföras bra för att den ska ha någon verkan. En av respondenterna svarade emellertid att feedback är givande men inte har någon påverkan på arbetsmotivationen. Respondenterna tillfrågades huruvida de känner delaktighet i de beslut som fattas i organisationerna. Svaren varierade mellan delvis delaktighet och ingen delaktighet alls.

4.1.6 Intervjusammanfattning

Avslutningsvis tillfrågades samtliga respondenter vilka arbetsmotivationsfaktorer som anses viktiga för att uppleva en hög arbetsmotivation. Respondenterna svarade mycket varierande, men faktorer såsom kompetenta kollegor med vilka en bra relation skapats och intressanta arbetsuppgifter är gemensamt för denna grupp av respondenter.

”Det går inte att driva ett skepp där personalen är cyniska och inte har en arbetsmotivation utan då gungar båten ganska mycket” (Respondent A1, 2011).

Andra faktorer som även de har en stor betydelse för arbetsmotivationen är en rimlig arbetsbörda som kan utföras med korrekt verktyg, ett stabilt privatliv och en trivsamt arbetsmiljö. Relationen till chefen tycks också vara en faktor som kan påverka arbetsmotivationen hos respondenterna. En av respondenterna valde att rangordna motivationsfaktorerna där chefen placerades på tredje plats, respondenten sade *”chefen står inte lika nära som arbetsgruppen”* (Respondent A3, 2011).

4.2 Sammanställning av intervju, anställda av ett bemanningsföretag

De tre resterande respondenter som intervjuades är alla anställda av ett bemanningsföretag med en utbildning som socionomer. Den yngsta i denna grupp är 29 år och har ungefär tre års arbetslivserfarenhet inom socionomyrket. De andra två respondenterna är 49 år respektive 51 år där den ena har 17 års arbetslivserfarenhet och den andra 10 år. Anledningen till valet av

utbildning för dessa socialsekreterare är en kombination av utbildningens bredd och ren tillfällighet. Diskussioner rörande chefsfrågor avser respondenternas konsultchef då denne är deras närmsta chef och innehar personalansvaret.

4.2.1 Arbetsmotivation

I likhet med dem kommunalanställda respondenterna uppfattas begreppet arbetsmotivation inte på samma sätt inom den grupp respondenter som är anställda av ett bemanningsföretag. En respondent sade ”att det är roligt att gå till jobbet” (Respondent B1, 2011) på frågan om vad arbetsmotivation innebär. Andra begreppsförklaringar som delgavs var positivt tänkande, trevliga kollegor och en delaktighet i verksamheten. En annan respondent förklarade att förmågan att se ett eventuellt hinder som en utmaning är vad som definierar arbetsmotivation.

De intervjuade personerna uppfattar sig själva som motiverade i sitt arbete idag. De uttryckte att det är de varierande uppgifterna som bidrar till den upplevda motivationen. En av respondenterna tycker särskilt att arbetsmotivationen grundar sig i känslan av att underlätta arbetsbördan för dem som är anställda där uppdraget utförs. En annan respondent menar att anställningen i bemanningsföretaget har medfört att den motivation som tappades under en annan anställningsform nu har kommit tillbaka. Vidare anser respondenten att denne nu får ägna sig åt mer renodlat socialt arbete istället för en mängd olika organisationsmöten.

”Jag passar nog väldigt bra för att jobba inom det här med bemanningsbransch. Det har helt enkelt sin anledning i att jag får ju jobba nu enbart med klienterna istället för att ägna mig åt en massa onödiga möten i form av projektgrupper, fokusgrupper och APT och sånt som har, tycker jag, fått en väldigt stor utbredning i de här arbetsorganisationerna”
(Respondent B3, 2011).

Respondenterna känner sig motiverade i sitt arbete då arbetsuppgifterna är varierande och intressanta. En trivsamt arbetsplats med trevliga kollegor och feedback är faktorer som också är av stor betydelse. De anser att den upplevda ökade motivationen medför högre effektivitet, större kontroll i arbetet samt en smidigare arbetsgång. Respondenterna har olika åsikter gällande vem som bär störst ansvar att en hög arbetsmotivation infinner sig, chefen eller de anställda. Majoriteten tycker att det bör vara en växelverkan mellan chefen och de anställda

men att det till den största delen är individens eget ansvar som anställd. Däremot anser de tillfrågade att chefen kan motivera genom feedback, tydliga uppdrag och genom att erbjuda möjligheten till utveckling. En respondent valde att belysa hur viktig kontakten med chefen på bemanningsföretaget är för arbetsmotivation men även för att känna sig uppskattad.

Intervjupersonerna upplever ibland en brist på arbetsmotivation och då är det främst effektiviteten som blir lidande. En respondent förtydligar i sitt svar att brist på motivation kan finnas då denne är i början av ett bemanningsuppdrag och en ordentlig introduktion saknas.

4.2.2 Trivsel

Det framkom under intervjuerna att den faktorn som främst skapar en trivsam arbetsplats är en bra chef. En trevlig arbetsmiljö har också ett visst betydande för arbetsmotivationen där det även uttrycks att en bra och trevlig arbetsmiljö påverkar positivt som i sin tur ger ökad effektivitet hos den anställde. En respondent valde att belysa hur viktigt ett bra välkomnande är för den som ska påbörja ett nytt bemanningsuppdrag.

Den relation som finns eller kan finnas mellan arbetskolligor anser intervjupersonerna är viktig för den upplevda arbetsmotivationen. En förklaring som ges till betydelsen är den onödiga energin som går åt vid omedvetna funderingar på vad som gör att kollegorna är negativt inställda mot en.

”Med bra kollegor så tror jag att man kan ha vilka arbetsuppgifter som helst, om man ska överdriva” (Respondent B1, 2011).

4.2.3 Trygghet

Gemensamt för intervjupersonerna är att de alla känner sig trygga i sin anställning hos bemanningsföretaget. Dock känner två av tre respondenter att en kommunalanställning skulle kännas mer tryggt än den anställning som innehas av bemanningsföretaget. Respondenternas åsikter går isär i frågan om huruvida arbetsmotivationen påverkas av en trygg anställning,

men en av respondenterna anser att arbetsmotivationen, i och med anställningen, bidrar till en högre effektivitet i arbetet.

4.2.4 Kompensation

Lönen påverkar arbetsmotivationen hos de flesta personer som intervjuades i denna grupp. En intervjuperson förklarar att den högre lönen är den största anledningen till att gå från att vara kommunalanställd till att vara anställd av ett bemanningsföretag. För tillfället överväger fördelarna i nuvarande anställning nackdelarna för denne trots de extra semesterdagarna som erhålles vid en kommunalanställning.

”Det är inte för inte som jag har tagit det här steget att gå över till bemanningsföretag”
(Respondent B3, 2011).

En respondent delar inte uppfattningen om att lönen påverkar motivationen och menar på att trivsel på arbetsplatsen är av större betydelse.

Intervjupersonerna delar inte heller idén om att prestationsbaserad lön skulle ha en positiv effekt på motivationen. En intervjuperson anser att arbetet skulle bli roligare och att det skulle innebära en sporre till att utföra ett ännu bättre jobb. De andra två som intervjuades hävdar att socialsekreterareyrket skulle bli alltför likt ett säljyrke och att det skulle skapa stress.

Respondenterna berättar att deras arbetsgivare erbjuder ekonomiska fördelar och icke-ekonomiska fördelar såsom friskvårdsbidrag, massage, restaurangbesök, stöd från chef, varierande arbetsuppgifter och möjligheten till utveckling med mera. Ur respondenternas svar går det att urskilja uppfattningen att som anställd av ett bemanningsföretag får de högre lön än en kommunalanställd samt fler aktiviteter som bekostas av arbetsgivaren. Respondenterna belyser att restaurangbesöken är mycket omtyckta och att det visar en uppskattning från arbetsgivaren. Trots fördelarna som bemanningsföretaget erbjuder anser intervjupersonerna att deras arbetsmotivation inte skulle påverkas ifall de togs bort. En respondent väljer att förklara att dennes arbetsmotivation endast skulle påverkas negativt ifall feedback och återkoppling från chefen inte skulle existera längre. Ytterligare en förklaring från en respondent ges där det berättas att arbetsmotivationen inte skulle påverkas negativt om det

fanns rimliga skäl till varför de ekonomiska och icke-ekonomiska fördelarna tas bort. Denne menar att relationen mellan en arbetsgivare och arbetstagare är ett givande och tagande från både håll.

4.2.5 Karriär och utvecklingsmöjligheter

Samtliga respondenter anser att de har en viss möjlighet till utveckling genom det bemanningsföretag som de är anställda av. Vidare menar de att en del av utvecklingen, främst inom kompetensutveckling, erhålls genom att deras arbete ofta innebär nya uppdrag med nya arbetsuppgifter. Intervjupersonerna känner sig inte särskilt delaktiga i organisationen, men känner att de varken förväntar sig en delaktighet eller att det påverkar deras arbetsmotivation. En respondent tycker dock att den möjlighet som finns att påverka och välja uppdrag bidrar till en ökad arbetsmotivation.

Den största enigheten bland respondenterna finns i frågan om huruvida personlig feedback från chefen har en effekt på arbetsmotivationen. Samtliga anser att feedback är ett mycket viktigt verktyg för chefer i arbetet att motivera anställda.

”Man får mer glädje i jobbet och det känns roligare att jobba helt enkelt” (Respondent B2, 2011).

4.2.6 Intervjusammanfattning

Den avslutande frågan som respondenterna ställdes var vilka motivationsfaktorer som anses viktigast för att uppleva en hög arbetsmotivationen. De svar som erhöles varierade, men de största faktorerna som kan tydas är en bra arbetsmiljö, tydlighet i arbetsuppgifter, positivt bemötande och en bra introduktion. En engagerad chef tycks dock vara den faktorn som var mest betydelsefull för arbetsmotivationen.

En respondent framförde vid denna fråga att som anställd på ett bemanningsföretag behöver de inte närvara på olika organisationsmöten och de kommer även ifrån interna konflikter och omorganisationer. Det tillkom även åsikter efter det att inspelningen avslutades där det framfördes att respondenten känner sig mer positiv som anställd av ett bemanningsföretag.

5. Analys

I detta kapitel knyts den insamlade empirin samman med Self-determination theory för att få svar på vilka arbetsmotivationsfaktorer som existerar hos socialsekreterare i en storstadskommun. För att underlätta analysarbetet identifierades arbetsmotivationsfaktorerna och fördes in i en tabell för att sedan diskuteras tillsammans med den valda teorin. Eventuella likheter och skillnader mellan dem två intervjugrupperna diskuteras därefter löpande i texten.

För att besvara den frågeställning som finns i studiens syfte formulerades ett flertal frågor där avsikten var att identifiera arbetsmotivationsfaktorer hos socialsekreterare. De arbetsmotivationsfaktorer som kunde urskiljas från empirin varierade mellan de två intervjugrupperna, A (kommunalanställda) och B (bemanningsföretagsanställda), och de varierade även till viss grad inom den specifika gruppen.

Enligt *Self-determination theory* kan arbetsmotivationsfaktorer klassificeras beroende på om de tillhör *intrinsic motivation* eller *extrinsic motivation*. De arbetsmotivationsfaktorer som nämndes flest gånger under intervjuförandet visade sig tillhöra *intrinsic motivation*. Intervjufrågorna innehöll arbetsmotivationsfaktorer som kan härledas till *extrinsic motivation*, men dessa fick inte mycket uppmärksamhet av respondenterna. Detta tyder på att socialsekreterarna i undersökningen främst motiveras av faktorer som ger dem en inre tillfredsställelse. Teorin menar att det är betydande för socialsekreterarna att känna att arbetet och dess arbetsuppgifter ursprungligen är självvalda samtidigt som att graden av självbestämmande är hög för att uppleva *intrinsic motivation*.

Tabell 2. Identifierade arbetsmotivationsfaktorer

Identifierade arbetsmotivationsfaktorer för anställda av kommunen	Identifierade arbetsmotivationsfaktorer för anställda i bemanningsföretaget
Bra balans mellan jobb/privat	Roligt att gå till jobbet
Intresse och nyfikenhet	Positivt tänkande
Glädje i arbetet	Bra relation med chef och kollegor
Intressanta arbetsuppgifter	Delaktighet i verksamheten
Bra relation med chef och kollegor	Intressanta, tydliga och varierande uppgifter
Feedback	Självständigt arbete
Lönesättning efter prestation	Trivsamt arbetsplats
Rimlig arbetsbörda	Feedback
Erhålla korrekt verktyg för att utträtta arbetet	Möjlighet till utveckling
Möjlighet till utveckling	Möjlighet att påverka uppdrag
Trivsamt arbetsmiljö	Positivt bemötande
	Bra introduktion
	Minimalt med möten
	Möjlighet att underlätta för andra

5.1 Competence

Identifierade motivationsfaktorer såsom feedback, utvecklingsmöjligheter och intressanta arbetsuppgifter anses tillhöra *intrinsic motivation*. Dessa visade sig även tillhöra *competence* som är ett av de tre behoven i *Self-determination theory* som påverkar individens välmående och möjlighet att nå *intrinsic motivation*. Samtliga socialsekreterare i undersökningen påtalade att feedback har en mycket positiv påverkan på den upplevda arbetsmotivationen. Detta överensstämmer med den valda teorin där positiv feedback anses uppfylla behovet av *competence* och därmed har en stor påverkan på arbetsmotivationen. En socialsekreterare från grupp B hävdade att både positiv såväl som negativ feedback är behövligt, men att den då måste framföras konstruktivt för att ge positiv effekt på arbetsmotivationen. Även detta korresponderar med *Self-determination theory* då det anses att negativ feedback också påverkar arbetsmotivationen så länge den framställs på ett sådant sätt att individen inte känner

sig mindre kompetent. Socialsekreterarnas åsikter rörande återkopplingens betydelse visar att organisationer har möjlighet att påverka anställdas *intrinsic motivation* positivt genom att ge både berömmelse för väl utfört arbete, men även feedback på det som kan förbättras. Genom detta finns det en möjlighet att effektivisera produktionen i organisationen. Feedback är en av de faktorer som enligt studien visar sig vara bland de viktigaste arbetsmotivationsfaktorerna som påverkar individens arbetsmotivation till det bättre. Vikten av att erhålla korrekt verktyg för att utföra det arbete som förväntas av den anställde framkom under en intervju. Detta kan relateras till en situation där en individ som får rätt hjälp och stöd av sin chef och organisation har större möjlighet att utföra sin arbetsuppgift och därmed större chans att känna kompetens. Att uppleva att de egna arbetsuppgifter är omöjliga att utföra anses vara förödande för arbetsmotivationen då behovet av *competence* inte kan tillfredsställas. De två intervjugrupperna var i stort sett enade i sina åsikter gällande betydelsen av feedback från chef till anställd, men något delade i frågan om huruvida feedback påverkar arbetsmotivationen. Då det endast var en person i grupp A som inte anser att feedback är en arbetsmotivationsfaktor är slutsatsen ändå att feedback är ett viktigt verktyg för att påverka arbetsmotivationen positivt. Respondenternas svar angående frågan om feedback som en arbetsmotivationsfaktor gav intryck om att det i grupp A finns ett behov av fler återkopplingstillfällen. Däremot upplevdes grupp B tillfredsställda med den feedback som idag finns i organisationen.

Utvecklingsmöjligheter och intressanta arbetsuppgifter är andra faktorer som tillhör *competence* och som enligt majoriteten av socialsekreterarna i studien menar är av betydelse för den upplevda arbetsmotivationen. I grupp B arbetar socialsekreterarna på uppdrag och det kan därför antas att längden tid på varje arbetsplats inte är lika lång som hos de kommunalanställda. Konsekvensen av att ofta byta uppdrag och därmed arbetsplats anses av socialsekreterarna bidra till en kompetensutveckling då de många gånger får nya och varierade arbetsuppgifter. Enligt *Self-determination theory* betyder det inte att organisationer behöver förse anställda med nya och intressanta arbetsuppgifter dagligen för att motivera dem att prestera. Det betyder snarare att den anställda individen behöver uppleva känslan av att möjligheten till utveckling finns och att det även existerar ett visst självbestämmande i det valda handlandet. Samtliga socialsekreterare som intervjuades bekräftade att det finns utvecklingsmöjligheter i deras organisationer, men det tycks finnas en viss osäkerhet kring utbudet och hur dessa är tillgängliga. En respondent i grupp B påpekade att de utbildningar som erbjuds i företaget inte riktigt var anpassade till socialt arbete vilket var ett önskvärt

förbättringsområde. Noterbart är dock att det endast behöver vara känslan eller vetskapen om att det finns utvecklingsmöjligheter som kan tillfredsställa det behovet. Vetskapen om att möjlighet till vidareutveckling existerar utan att denne nödvändigtvis behöver agera efter detta kan vara nog för att uppleva ett behovstillfredsställande. Enligt *Self-determination theory* påverkas arbetsmotivationen positivt genom att individen utför aktiviteter som är stimulerande och underhållande. Det är därför viktigt för arbetsmotivationen att de arbetsuppgifter som utförs är intressanta vilket är vad som har framförts av socialsekreterarna. I grupp A har det påtalats att det är betydelsefullt att intresset och nyfikenheten för människan bevaras för att inte bli cynisk i arbetet. Att kunna utveckla sitt arbete utifrån intresse och att det även finns utrymme för det i organisationen anses även ha en stor betydelse för respondenterna. Under samma ämne framförde en annan socialsekreterare ur grupp A att intressanta arbetsuppgifter är extra betydelsefullt då en mycket stor del av ens vardag spenderas på arbetsplatsen. En slutsats av det som framförts i studien är att socialsekreterarnas upplevelse av arbetsmotivation löper parallellt med hur intressanta de upplever att deras arbetsuppgifter är vilket bekräftas i *Self-determination theory*. Intressanta arbetsuppgifter och möjlighet till utveckling på arbetet är arbetsmotivationsfaktorer som identifierades mer eller mindre hos samtliga socialsekreterare som intervjuades. Inga tydliga skillnader kan urskiljas mellan grupp A och grupp B.

5.2 Relatedness

Ett flertal av de arbetsmotivationsfaktorer som identifierades i studien tillhör *relatedness* vilket enligt *Self-determination theory* är ett av de grundläggande behov som ska vara tillfredsställt för att kunna uppleva *intrinsic motivation*. En god relation och samhörighet till chef och kollegor har uppfattats som en mycket viktig arbetsmotivationsfaktor hos de båda intervjugrupperna. Merparten av socialsekreterarna nämnde betydelsen av att trivas med sina arbetskollegor och särskilt hur viktigt det är med gemenskap bland kollegor i yrket som socialsekreterare. Detta kan kopplas till *Self-determination theory* där det förklaras att det grundläggande i *relatedness* är behovet av tillit, respekt och en bra sammanhållning där anställda arbetar gemensamt och långsiktigt mot organisationens mål. En av socialsekreterarna i grupp B förtydligar detta genom att berätta att en gemensam lunch på kontoret en gång i veckan eller vanan att fika tillsammans på fredagar skulle öka arbetsmotivationen hos denne. Vid intervjuförfarandet var de kommunalanställda

respondenterna medvetna om att en omorganisation skulle inträffa några veckor senare. Detta kan möjligtvis haft en påverkan på socialsekreterarnas möjlighet att tillfredsställa behovet *relatedness* enligt *Self-determination theory*. Dock framkom inga tecken på detta under intervjuerna och samtliga respondenter i grupp A ser sig själva som motiverade och att det beror på nya utmaningar. En tydlig skillnad som framkom mellan intervjugrupperna är att respondenterna i grupp B anses värdera relationen till sin chef i större utsträckning än respondenterna i grupp A. Grupp A tycks däremot se relationen med sina kollegor som mer betydelsefull än den med chefen. Detta kan anses bero på de två olika anställningsformerna som socialsekreterarna i studien innehar och med vilka som de arbetar närmare med. De socialsekreterare som är anställda av bemanningsföretaget antas vara närmre sin chef då deras relation är mer långsiktig än den relation som skapas med kollegor på de arbetsplatser där de olika uppdragen utförts. Samtidigt kan det även antas att en kommunalanställd socialsekreterare som arbetar på en fast plats lättare skapar en relation med sina kollegor än med sin chef.

5.3 Autonomy

Det framkom under intervjuförfarandet att vissa respondenter upplever en mycket liten delaktighet i de beslut som fattas i organisationerna medan andra inte upplever delaktighet överhuvudtaget. Att uppleva känslan av delaktighet i en verksamhet kan ses tillhöra *relatedness*, men det kan även tillhöra det tredje och sista behovet i *Self-determination theory*, *autonomy*. Detta då *autonomy* innebär att den anställde känner ett visst inflytande och valfrihet i arbetet denne utför. Att vara delaktig i beslut ger den anställde en känsla av att denne kontrollerar situationen. Det framkom även i intervjugrupp B att möjligheten till självständigt arbete och att själv kunna påverka valet av uppdrag ökar arbetsmotivationen vilket enligt teorin betyder att individen har möjlighet att tillfredsställa behovet av *autonomy*. En respondent ur grupp A berättade om att denne kan uppleva ökad arbetsmotivation genom att hjälpa individer med rätt insatser där det behövs. Detta kan relateras till behovet av *autonomy* då den anställde upplever att denne har ett inflytande och kan påverka den situation som individen befinner sig i vilket medför en tillfredställelse av behovet.

Vid en jämförelse mellan grupp A och grupp B kan det urskiljas att betydelsen av en rimlig arbetsbörda är större i grupp A. Att som anställd känna att de egna arbetsuppgifterna är av

rimlig mängd och att de även är hanterbara ger även det en känsla av kontroll. Som en socialsekreterare med ett tidsbestämt uppdrag kan det spekuleras i om denne upplever ett mindre ansvar över arbetsuppgifterna och ärendena än vad en kommunalanställd socialsekreterare upplever? Samtidigt kan de socialsekreterare på uppdrag vara kontrakterade under en bestämd tid där en viss mängd arbetsuppgifter ska utföras vilket kan medföra press på individens prestation. Ytterligare en skillnad som framkom under intervjuförloppet är att grupp B tycks uppleva ett större inflytande och en större valfrihet i det arbete som utförs än grupp A. Sammantaget uppfattas det vara viktigare för grupp B att tillfredsställa behovet av *autonomy* än vad det gör för grupp A.

5.4 Extrinsic motivation

De arbetsmotivationsfaktorer som hör till *extrinsic motivation* ser inte ut att vara av samma betydelse för socialsekreterarna som dem som tillhör *intrinsic motivation*. Lön, friskvårdsbidrag, presenter och middagar vid jul är exempel på faktorer som har möjlighet att påverka arbetsmotivationen, men då till den typ av motivation där aktiviteten utförs med endast en extern belöning i sikte. Samtliga respondenter anser att lön är en bidragande orsak till hög arbetsmotivation, men nästan alla ansåg att lön inte ger en långvarig arbetsmotivation. I *Self-determination theory* delas *extrinsic motivation* in i fyra delar beroende på hur självbestämmande handlandet eller aktiviteten är. Det kan därför anses att delar av lönen har olika grader av *extrinsic motivation* beroende på hur pass tvingande den anses vara. En del av lönen bekostar vanligtvis mat och husrum vilket individen kan se som en tvingande faktor där valmöjligheten är liten. En annan del av lönen kan däremot ses som den delen som betalar för exempelvis aktiviteter eller materiella föremål. Dessa kan anses vara viktiga för individen och upplevelsen av valfrihet är stor. I detta exempel är skillnaden mellan de två situationerna graden av självbestämmande. De olika svar som erhöles vid intervjuerna kan därför variera på grund av hur lönen upplevs av socialsekreterarna och hur betydande den är för överlevnaden.

Andra faktorer såsom julklappar, uppvaktnings vid högtider och gemensamma restaurangmiddagar (icke-ekonomiska förmåner) tycks inte påverka arbetsmotivationen hos intervjudeltagarna. Trots detta anses faktorerna inte vara helt meningslösa då de istället visar tecken på uppskattning och bekräftelse enligt respondenterna.

Svaren från grupp A och grupp B som representerar *extrinsic motivation* visar en enhetlig bild över betydelsen av ekonomisk ersättning för utfört arbete. Respondenterna som är anställda av bemanningsföretaget tycks däremot ha större kunskap om vad som erbjuds i organisationen gällande icke-ekonomiska förmåner samt visar mer uppskattning över dessa. Särskilt uppskattas det stöd och den tacksamhet som visas från konsultchefen. Ett intryck som gavs under intervjuerna är att grupp B känner sig mer uppskattade och tillfreds med den organisation som de är anställda av. Detta kan dock bero på den omorganisation som den kommunala verksamheten genomgår där nya enheter och arbetsgruppskonstellationer formas vilket kan medföra en viss oro.

6. Slutsats och diskussion

I kapitel sex diskuteras de slutsatser, som utifrån analysen, har för avsikt att besvara studiens frågeställningar och syfte. Vidare framförs även egna tankar och åsikter kring resultatet och begreppet arbetsmotivation.

Studien visar att de tillfrågade socialsekreterarnas arbetsmotivation kan te sig olika beroende på individen då de svar som erhöles vid intervjuerna har varierat och då särskilt på frågan om vad som motiverar de till arbete. Detta kan ses som en viktig faktor att ha i åtanke när motivationsarbete planeras och utformas i organisationer. Resultatet av studien visar att det finns både inre (*intrinsic motivation*) och yttre (*extrinsic motivation*) drivkrafter som påverkar socialsekreterarnas arbetsmotivation men att de inre drivkrafterna är mest dominerande. Vidare visade det sig även att de tre behoven, *competence*, *relatedness* och *autonomy*, som enligt *Self-determination theory* bör vara tillfredsställda för att uppnå *intrinsic motivation* även är betydelsefulla för respondenterna.

Vid analysen av empirin framkom det att feedback är en mycket viktig motivationsfaktor för grupp A (kommunalanställda) och grupp B (bemanningsföretagsanställda). Vissa respondenter i grupp A gav intrycket om att det finns ett behov av mer feedback. Skulle detta behov uppmärksammas och tillfredställas kan det mycket väl leda till en ökad positiv effekt på den anställdas prestation vilket även bör påverka organisationens produktivitet. Då indikationer om att det saknas ett belöningsystem för väl utfört arbete i organisationerna finns kan feedback anses vara mycket viktigt för att de anställda ska känna sig synliga och uppmärksammade. Utifrån studien är bedömningen att arbetsmotivationen hos socialsekreterarna i grupp A kan förbättras genom ökad feedback. Socialsekreterarna i grupp B är emellertid tillfredsställda med den återkoppling de erhåller idag. Trots att den person som är chef för grupp B inte är fysiskt närvarande på arbetsplatsen och under arbetstiden finns det ändå en känsla av närvaro och stöd vilket uppfyller socialsekreterarnas behov av feedback.

Att utvecklas i arbetet är också ett behov som identifierades som en mycket betydelsefull faktor för att erhålla arbetsmotivation. Samtliga respondenter anser att det finns utvecklingsmöjligheter i den organisation som de är anställda av men de tycks sakna närmare

information om vad som erbjuds. Den slutsats som kan dras utifrån respondenternas upplevelser rörande utvecklingsmöjligheter är att behovet av *competence* är tillfredställt hos samtliga socialsekreterare.

Studien har även påvisat att faktorer såsom en god relation och samhörighet till organisationen och dess chefer och kollegor är mycket betydelsefullt för den upplevda arbetsmotivationen. Regelbundna kaffepauser eller gemensamma luncher visar sig i studien vara tillräckligt för att uppleva en viss samhörighet och därmed tillfredställa behovet av *relatedness*.

Socialsekreterarna i studien upplever inte en vidare stor delaktighet i den organisation som de är anställda av. Däremot känner de ett större inflytande och valfrihet i de arbetsuppgifter som utförs vilket visar att behovet av *autonomy* kan tillfredsställas trots saknaden av delaktighet.

Studiens resultat visar att de identifierade arbetsmotivationsfaktorerna som anses tillhöra *extrinsic motivation* inte är av samma betydelse för socialsekreterarna som de som tillhör *intrinsic motivation*. Lön är exempelvis en faktor som anses öka arbetsmotivationen hos samtliga respondenter men till olika grader och då endast kortsiktigt. Vidare observerades det att de olika svaren som erhöles kan bero på hur lönen upplevs av socialsekreterarna och hur betydande den är för deras överlevnad. Resultatet visade även att icke-ekonomiska fördelar såsom julklappar, uppvaktning vid högtider och restaurangbesök med mera inte påverkar arbetsmotivationen hos socialsekreterarna i studien. Dessa ses däremot som tecken på uppmärksamhet och tacksamhet från den organisation där anställningen är hos.

I resultatet uppmärksammades även vissa likheter och skillnader i motivationsfaktorer mellan grupp A och grupp B. Den tydligaste skillnaden som kan urskiljas är betydelsen av den relation som skapas med organisationens chef och kollegor. Grupp A tycks värdera relationen med kollegorna till större utsträckningen än den med chefen. Grupp B anser däremot att relationen med chefen är mer betydelsefull än med kollegorna. Ytterligare en skillnad som kan urskiljas mellan intervjugrupperna är att det i grupp A är mer viktigt med en rimlig arbetsbörda än vad det är i grupp B. Samtidigt som känslan av inflytande och valfrihet i arbetet är av större betydelse för grupp B än vad är för grupp A. Slutsatsen av detta kan vara att socialsekreterarna i grupp A upplever att de har mindre inflytande i sitt arbete vilket stärker känslan av att de behöver ha en rimlig arbetsbörda.

Vissa av de skillnader som upptäcktes kan möjligtvis ha ett samband med den anställningsform som respektive socialsekreterare innehar. Socialsekreterarna som är på uppdrag bygger vanligtvis kortsiktiga relationer med kollegor på de arbetsplatser de arbetar på tillfälligt. Förhållandet med chefen på bemanningsföretaget pågår gissningsvis längre vilket ger dem möjlighet att skapa en närmre relation. Socialsekreterarna i grupp A har följaktligen möjlighet att skapa en nära relation med kollegor under en längre period.

Avslutningsvis ses ett samband mellan de identifierade arbetsmotivationsfaktorerna och de tre behoven, *competence*, *relatedness* och *autonomy*. Organisationer kan genom att tillfredsställa sina anställdas tre inre behov öka deras motivation och prestation vilket bör resultera i en ökad produktivitet. En bedömning är att socialsekreterarna i studien är motiverade i sitt arbete vilket kan ha sin anledning i det motivationsarbete som organisationerna eventuellt tillämpar. Då avsikten med studien är att beskriva och få förståelse inom ämnet motivation har vi varit försiktiga med att dra generella slutsatser men ser ändå att förbättringar skulle kunna göras genom att anpassa motivationsmetoderna efter varje individs behov.

Källförteckning

Adecco, *Om Adecco*. [Elektronisk]. Tillgänglig:

<http://www.adecco.se/pages/template01.aspx?PID=47> [2011-12-08]

Almega, Bemanningsföretagen. *Bemanningsindikatorn 2011*. [Elektronisk]. Tillgänglig:

http://www.almega.se/web/Q3_2011.aspx [2011-12-05]

Almega, Bemanningsföretagen. *Historisk tillbakablick*. [Elektronisk]. Tillgänglig:

<http://www.tryggbemanning.se/web/Historia.aspx> [2011-12-05]

Almega, Bemanningsföretagen. *Siffror*. [Elektronisk]. Tillgänglig:

<http://www.bemanningsforetagen.se/web/Siffror.aspx> [2011-12-05]

Armstrong, Michael. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11: e uppl. London: Kogan Page Ltd).

Bell, J. (2006). *Introduktion till Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bruzelius, L. H. & Skärvad, P.-H. (2004). *Integrerad Organisationslära* (9:5 ed.). Lund: Studentlitteratur AB.

Deci, Edward & Ryan, Richard. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.

Deci, Edward & Ryan, Richard. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester: The University of Rochester Press.

Denscombe, M. (1998). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Malmö: Författaren och Liber AB.

Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Gagné, Marylène & Deci, Edward L. (2005) *Self-determination theory and work motivation* (s.331-362) *Journal of Organizational Behavior*.

Hughes, R., Ginnett, R. & Curphy, G. (2009). *Leadership: enhancing the lessons of experience*. New York: McGraw – Hill/Irwin. (s.381).

Karlsson, H.G. & Torhell, S-E. (2007). *Ledning & Organisation*. Sverige: Författarna och Liber AB.

Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Nationalencyklopedin, *Socialsekreterare*. [Elektronisk]. Tillgänglig:
<http://www.ne.se/socialsekreterare> [2011-11-23]

Patel, R. & Tebelius, U. (Red.). (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Regionförbundet, Uppsala Län, *Kostnader för socialsekreterare i Uppsala-regionen av Anders Johrén*. [Elektronisk]. Tillgänglig:
http://www.regionuppsala.se/documents/d968_FoU_stod_Kostnader_personalomsattning_Uppsala-regionen_090430.pdf [2011-11-26]

Ryan, Richard & Deci, Edward. (2000a). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. *Contemporary Educational Psychology*, 25 (s.54-67).

Ryan, R.M & Deci, E.L. (2000b). "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being". *American Psychologist*, 55 (s. 68-78).

Sundbyberg Stad, *Om Sundbyberg, Kommunens Organisation, Förvaltningar*. [Elektronisk]. Tillgänglig:
<http://www.sundbyberg.se/omsundbyberg/kommunensorganisation/forvaltningar.4.1af33d6f5bc512c717fff43487.html> [2011-12-08]

Sundbyberg Stad, *Om Sundbyberg, Kommunens Organisation, Förvaltningar, Kompetens och arbetsmarknadsförvaltningen*. [Elektronisk]. Tillgänglig:

<http://www.sundbyberg.se/omsundbyberg/kommunensorganisation/forvaltningar/kompetensocharbetsmarknad.4.33863e811764dfae5f8000587.html> [2011-12-08]

Adam, M Grant & Shin, Jihae (2011). *Work Motivation: Directing, Energizing, and Maintaining Effort (and Research)*. The Wharton School, University of Pennsylvania. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.management.wharton.upenn.edu/grant/GrantShin-MotivationHandbook2011.pdf> [2011-12-21]

Williams, C.G et al. (2002). *Self-Determination, Smoking, Diet and Health*. Health Education Research, vol. 17, nr. 5 (s. 512-521).

Christopher Green (2000). *Classics in the History of Psychology*. York University, Toronto, Ontario. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> [2011-11-28]

Bilagor

Bilaga 1. Missivbrev

Stockholm, november 2011

Hej!

Inför den kommande intervjun vill vi presentera oss själva och syftet med intervjun och vår uppsats. Vi vill även informera om de etiska aspekterna gällande intervjuförfarandet.

Vi som ska utföra intervjun heter Mehtap och Susanna och vi studerar just nu sista terminen vid Södertörns Högskola. Vi har båda valt Företagsekonomi med inriktning på ledarskap och ska nu skriva vår kandidatuppsats. Arbetsmotivation är ett hett ämne i dagens organisationer då man vill ta tillvara på den arbetskraft man har. Vi finner detta intressant och har därför valt att undersöka vilka arbetsmotivationsfaktorer som motiverar socialsekreterare.

Intervjun beräknas ta cirka 60 minuter och då deltagandet är frivilligt kan du även närsomhelst avbryta din medverkan. Intervjumaterialet och allt som sägs muntligt kommer att behandlas konfidentiellt. Vi kommer inte använda några namn, varken i intervjumaterialet eller i uppsatsen, vilket gör att du inte kommer kunna identifieras. Vi skulle gärna vilja ha möjlighet att spela in det som sägs under intervjun för att underlätta vårt arbete. Inspelningen kommer endast att användas av oss under studien därefter kommer det att makuleras. Detta är valfritt och du kommer att få frågan redan innan intervjun startar.

Uppsatsen beräknas vara färdig i januari 2012 då den kommer vara tillgänglig att läsas om intresse finns. Vid eventuella frågor kan du kontakta oss på e-mailadressen eller telefonnumret, xxxxxxxxxx.xxxxx@gmail.com alt 070x-xxx xxx (Susanna).

Vi uppskattar din medverkan!

Vänliga hälsningar

Mehtap Sener & Susanna Udén

Bilaga 2. Intervjuguide

Inledning

Presentation av oss själva samt av syftet med intervjun och vår studie. En kort genomgång av intervjuens upplägg kommer att utföras där vi förtydligar det frivilliga deltagandet och att intervjun närsomhelst kan avbrytas. Vi kommer även att förtydliga att intervjumaterialet kommer att behandlas konfidentiellt vilket gör att respondenterna inte kommer att kunna identifieras i uppsatsen. Frågor kommer att ställas såsom om respondenterna tillåter inspelning samt om vi har tillåtelse att använda eventuella citat.

Bakgrund

1. Ålder?

Utbildning? (*Förtydligande, specificera vilken utbildning om aktuellt.*)

Hur kommer det sig att du valde just denna utbildning?

Antal arbetade år inom den valda utbildningen? (*Förtydligande, antal arbetade år inom din utbildning.*)

Befattning?

Anställning

2. Är du anställd av kommunen eller av ett bemanningsföretag?

Vad har du för anställningsform? (*Förtydligande, tillsvidareanställd eller visstidsanställd.*)

Kan du beskriva dina arbetsuppgifter?

Arbetsmotivation

3. Vad innebär arbetsmotivation för dig?

4. Känner du dig motiverad i ditt arbete idag och på vilket sätt?

5. Vad får dig att känna dig motiverad i ditt arbete? (*Förtydligande, vad får dig att gå till arbetet?*)

6. När du känner en högre arbetsmotivation, hur påverkar det dig i ditt arbete?

7. Är det du själv eller din chef som har störst ansvar över att du är motiverad i ditt arbete? (*Förtydligande, ansvarig för motivationsfaktorerna nämnda i fråga 4.*)
8. Hur kan din chef motivera dig i ditt arbete?
9. Finns det tillfällen då du känner dig omotiverad, vad saknas då?
(*Förtydligande, vilka arbetsmotivationsfaktorer saknas?*)
10. När du känner dig omotiverad i ditt arbete, hur påverkar det dig i ditt arbete?

Trivsel

11. Vad innebär det att en arbetsplats är trivsamt för dig? (*Förtydligande, vilka faktorer skapar en bra arbetsplats?*)
12. Påverkas din arbetsmotivation av de faktorerna du nämnde ovan?
(*Förtydligande, faktorerna som nämndes i fråga 11.*)
13. Hur påverkas din arbetsmotivation av din relation till dina kollegor?
(*Förtydligande, motivationspåverkan på en både bra och dålig relation.*)

Trygghet i anställningen

14. Känner du dig trygg i din anställning?
15. A) Till anställd på ett bemanningsföretag; skulle du känna dig mer eller mindre trygg i din anställning om du var anställd av kommunen?
B) Till anställd av kommunen; skulle du känna dig mer eller mindre trygg i din anställning om du var anställd av ett bemanningsföretag?
16. Påverkar en trygg anställning din arbetsmotivation och på vilket sätt?

Ekonomisk kompensation (lön, bonus, icke-ekonomiska förmåner mm)

17. Påverkar din lön din arbetsmotivation och på vilket sätt? (*Förtydligande, påverkas din arbetsmotivation om din lön ökar eller minskar?*)
18. Skulle din arbetsmotivation påverkas med en prestationsrelaterad ekonomisk belöning? (*Förtydligande, liknande industrilöner där mängden utfört arbete ger högre lön.*)

19. Vilka ekonomiska och icke-ekonomiska fördelar erbjuder din arbetsgivare?

(Förtydligande, friskvårdsbidrag, psykologiskt stöd i form av samtal, julbord/julfest och julklappar mm.)

20. Om din arbetsgivare skulle ta bort någon av de förmånerna som finns i

dagsläget, skulle detta påverka din arbetsmotivation? Utveckla!

Karriär och utvecklingsmöjligheter

21. Känner du att du har utvecklingsmöjligheter på din nuvarande arbetsplats och påverkar detta din arbetsmotivation?

22. Känner du dig delaktig i de beslut som diskuteras och tas i företaget och hur påverkar detta din arbetsmotivation?

23. Hur påverkas din arbetsmotivation av personlig feedback från din chef?

(Förtydligande, personlig feedback på utfört arbete av chef, ej generell i grupp.)

Kompletterande frågor

24. Vilka motivationsfaktorer anser du vara viktigast för att du ska uppleva en hög arbetsmotivation?

Övrigt

Tack för ditt deltagande! Kan vi kontakta dig återigen ifall vi behöver komplettera eller för bekräftelse då vi önskar citera något av dina svar?