

Mälardalens Högskola
Kandidatuppsats i Företagsekonomi, 15 hp
FOA300
Akademin för Ekonomi, Samhälle & Teknik
Författare: Diako Faraj & Wahid Abdul
Handledare:
2020-06-07



De anställdas motivation i en välgörenhetsorganisation

– En kvalitativ studie om motivation med utgångspunkt i Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer.

ABSTRACT

Date: [2019-01-21]

Level: Bachelor thesis in Business Administration, 15 cr

Institution: School of Business, Society and Engineering, Mälardalen University

Authors: Diako Faraj: 93/09/15
Wahid Abdul: 91/01/03

Title: Employee motivation in a charity organization.

Tutor:

Keywords: Prosocial Motivation, Work Motivation, Charity, Red Cross

Research questions: How important are the hygiene factors that include, social relations, salary, corporate management and the motivation factors of recognition, work itself, according to employees of the Red Cross? In what way are they important according to Red Cross employees?

Purpose: The purpose of this study is to investigate of how Red Cross employees are affected by the hygiene and motivation factors and find out how important these factors are and in what regards they are important according to employees of the Red Cross.

Method: A qualitative method has been used in this study to answer the question and fulfill the purpose. Primary data were collected via five interviews. The results were then presented and analyzed using the theoretical frame of reference.

Conclusion: After investigating both the hygiene and motivation factors it came up that salary which is in the hygiene factors, was the only factor that did not have as much significance as the other factors. All the other factors were very important for the employees of the Red cross.

SAMMANFATTNING

Datum:

Nivå:

Kandidatuppsats i företagsekonomi, 15 hp

Institution:

Akademien för Ekonomi, Samhälle och Teknik, Mälardalens högskola

Författare:

Titel:

Anställdas arbetsmotivation i en välgörenhetsorganisation.

Handledare:

Nyckelord:

Prosocial motivation, Arbetsmotivation, Välgörenhet, Röda Korset

Frågeställning:

Vad innebär motivation för de anställda inom Röda Korset? Hur påverkas deras motivation baserat på de fem hygien- och motivationsfaktorerna?

Syfte:

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för hur en grupp anställda i en välkänd hjälporganisation ser på arbetsmotivation och vad som påverkar denna, främst utifrån de fem hygien- och motivationsfaktorerna: erkännande, sociala relationer, lön, arbetet i sig, policy och prestation.

Metod:

För att uppnå studiens syfte har en kvalitativ metod använts. Studiens empiri bygger på intervjuer med fem anställda inom Röda Korset. Resultatet analyserades sedan med hjälp av Herzbergs tvåfaktor-teori.

Slutsats:

Alla faktorer förutom lön var viktiga för de anställda. Respondenterna menade att erkännande, varierande arbetsuppgifter, möjligheten att hjälpa människor, sociala relationer och organisationens värderingar alla var viktiga för deras motivation. Studien visar att det är svårare för de anställda att utveckla optimala sociala relationer med volontärarbetarna på grund av deras oregelbundna närvaro.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
1.1. Problemformulering	6
1.2. Syfte och frågeställning.....	8
1.3. Disposition.....	8
2. Teoretisk referensram och tidigare forskning	9
2.1 Motivation	9
2.2 Motivation och socialt arbete	10
2.3 Arbetsmotivationens betydelse för arbetstillfredsställelsen	11
2.5 Maslows Behovstrappa.....	15
2.6 Sammanfattning av den teoretiska referensramen.....	17
3. Metod.....	17
3.1 Primärdata	17
3.2 Operationalisering	18
3.3 Undersökningsmetod.....	20
3.4 Transkribering	21
3.5 Analysmetod	22
3.6 Trovärdighet	22
3.6.2 Överförbarhet	23
3.6.3 Pålitlighet	23
3.6.3 Konfirmering/Bekräftelse	23
3.7 Etiska överväganden.....	23
4. Intervjuresultat.....	24
4.1 Erkännande	25
4.2 Arbetsuppgifterna.....	26
4.3 Prestation	27
4.4 Lön	28
4.5 Organisationens policy och administration	28
4.6 Sociala relationer.....	29
4.7 Arbetsmiljö.....	29
4.8 Ledning	30

5. Diskussion & Analys	31
5.1 Yttre Motivationsfaktorer	31
5.2 Inre motivationsfaktorer	33
6. Slutdiskussion	37
7. Källförteckning	39

1. Inledning

Motivation i arbetet är ett begrepp som spelar stor roll för organisationer och deras resultat (Thylefors, 2016). Vi lever i ett samhälle som på grund av globaliseringen är under ständig utveckling och detta gäller även för dagens organisationer som ställs inför stora utmaningar och måste vara konkurrenskraftiga (Weman-Josefsson & Berggren, 2013). Många organisationer har därför ett stort intresse för sina anställda och arbetar kontinuerligt för att se till att ha en motiverad och välmående personal (ibid). Genom att ha nöjda medarbetare som trivs på arbetsplatsen får organisationen personal som presterar bra och vill stanna kvar och utvecklas. Trivsel på arbetsplatsen är av stor betydelse för att skapa och bibehålla en hälsosam och välfungerande arbetsmiljö och denna påverkas av flera olika faktorer (Angelöw, 2015). Att skapa en arbetsstyrka som är tillfredsställd och motiverad till att prestera bra på arbetsplatsen ligger i både organisationers och samhällets intresse. Inom välfärdssektorn återfinns verksamheter som i skilda organisatoriska kontexter bistår och tar hand om landets medborgare, så kallade prosociala organisationer (Thylefors, 2016).

Begreppet motivation går att dela upp i yttre och inre motivation, yttre motivation handlar om att undvika bestraffningar eller att belönas för att utföra ett arbete medan inre motivation handlar om de drivkrafter som får anställda utföra en aktivitet utifrån fri vilja. (Vallerand, 2012). Hertzberg (1987) delar också motivationen i två delar. Den ena kallas för hygienfaktorer och utgör yttre motivationsfaktorer som innehåller bl.a lön, företaget policy, ledning och arbetsmiljö. Enligt Maslows hierarki är dessa faktorer grundläggande trygghetsbehov vilka motsvarar de lägre nivåerna av hierarkin (Aroseus, 2016). Den andra delen kallas för motivationsfaktorer och är inre motivationsfaktorer som kan innebära att anställda motiveras av ansvarsfulla och utmanade arbetsuppgifter och består av bl.a prestation, erkännande, ansvar och arbetsuppgifternas karaktär (Hertzberg, 1987).

Ända sedan Perry, Hondeghem & Wise (2008) myntade begreppet public service motivation, även kallat prosocial motivation, som definitionen av “en individs benägenhet att reagera på motiv som främst eller unikt grundas på offentliga institutioner och organisationer” har forskning kring fenomenet utvecklats till ett livfullt forskningsfält (Perry & Hondeghem, 2008). Genom åren har forskare inom fältet tagit fram tre ledande varianter på definitionen (Hondeghem et al., 2010). Ett exempel på det är när Brewer och Selden (1998) omformulerade begreppet prosocial motivation som “den motiverande drivkraften som får

individer att utföra meningsfulla [...] offentliga, samhällliga och sociala tjänster”. På liknande spår refererade Rainey och Steinbauer (1999) till prosocial motivation som “en allmän, altruistisk motivation att tjäna ett samhälle av människor, en stat, en nation eller mänsklighetens intressen”. En färskare definition uttänkt av Vandenabeele (2007) innefattar “tro, värderingar och attityder som går utöver egenintresse och organisatoriska intressen, som rör intresset för en större politisk enhet”.

Sedan begreppet myntades har forskning kring prosocial motivation inkorporerat antagandet om att prosocial motivation kan ha en gynnsam effekt på anställdas prestationer (Hondeghe et al., 2010). Under de senaste två decennierna har påverkan av prosocial motivation på både jobb- och organisationsprestanda men även anställdas arbetstillfredsställelse blivit ett flitigt forskat fält i olika prosociala branscher som vård, skola och offentlig förvaltning (Brewer 2013; Petrovsky 2009; Ritz 2009; Vansteenkist et al., 2007; Sweeney & Swindell, 1999).

I en studie som Hoert J. et al (2018) utförde kom de fram till att anställdas åsikter om organisationens ledning för hälsofrämjande kan relateras till ledningens deltagande i hälsoaktiviteter tillsammans med sina anställda. Detta gör att ledningen bättre kan uppfatta och förstå stressnivån samt hälsobeteendet hos de anställda. I en studie utförd av Maner & Gailliot (2007) jämfördes två grupper av individer och hur pass motiverade de var att hjälpa varandra. Den ena gruppen bestod av personer som var bekanta med varandra medan den andra inte träffats innan. Slutsatsen visade att de som var bekanta med varandra sedan innan var mer motiverade att hjälpa en annan person än de som inte kände till den andre. Maner & Gailliot (2007) menar att detta kan härledas till egoistiska och själviska drifter och empatisk altruism. En organisationstyp som räknas som prosocialt motiverad är välgörenhetsorganisationerna, med Röda Korset som kanske det mest kända exemplet. Röda Korset är ett av världens största humanitära nätverk och har som mål att minska mänskligt lidande, framför allt lidande orsakat av krig (Ronglan, 2003). Röda Korset jobbar efter sju grundprinciper: humanitet, opartiskhet, neutralitet, självständighet, frivillighet, enhet och universalitet (Holmgren & Kraft, 2018). Det är Röda Korset som den här uppsatsen har undersökt.

1.1. Problemformulering

Motivation är av stor vikt för att medarbetare ska utföra sitt arbete på ett effektivt vis. Enligt Jando (2017) tillbringar heltidsanställda 250 dagar på sin arbetsplats per år. Detta ger att en

stor del av en människas tid spenderas i arbetsmiljön och med kollegor. Svenskarna sätter arbetsmiljön och välmående som det allra viktigaste för att trivas som anställd (Sverigestudien, 2017). Motivation i de flesta typer av organisationer kan bland annat handla om tre olika faktorer: att kunna utveckla sin arbetsförmåga, att använda sig av denna utveckling för att kunna göra ett bättre arbete samt att kunna behålla anställda (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Det finns flera studier som handlar om arbetsmotivation inom privat och offentliga sektor både i Sverige och världen över. Trots att den ideella sektorn är en stor arbetsgivare på den svenska arbetsmarknaden (Förening.se, 2021) är forskningen knapphändig om de anställdas motivation inom dessa områden. Idag finns 371 hjälporganisationer registrerade i Sverige (Hjälporganisation.se, 2021) och Röda Korset är en av dessa. Röda Korset har med sina 250 secondhand-butiker runt om i landet många anställda och människor i sysselsättning.(Rödakorset, 2021). Flertalet studier har gjorts gällande arbetsmotivation när det gäller anställda inom välgörenhetsorganisationer utanför Sverige, dessa har dock visat sig vara motsägelsefulla. Som exempel på detta skriver Salander (2015) att ideella organisationer attraherar ideologiskt likasinnade inte bara när det gäller frivilliga och medlemmar utan även när det gäller de anställda. Salander menar att detta resulterar i att de anställda känner sig motiverade och upplever sitt arbete som mycket meningsfullt jämfört med övriga samhällssektorer. I kontrast till detta skriver Ariza-Montes & Lucia-Casademunt (2016) att lön och semester är viktiga faktorer för att kunna motivera de anställda inom ideella organisationer. I linje med denna undersökning finns en studie från Finland som också menar att viljan att hjälpa andra som anställd är mindre viktig och att denna välgörenhetstanke inte påverkar de anställdas motivation nämnvärt (Ruuskanen, Selander, & Anttila 2016). En organisations syfte och arbetssätt argumenteras i de flesta studier som motivationsfaktorer. Det finns dock en oenighet mellan forskarna om pengarnas betydelse som motivationsfaktor (Bassous, 2015; Benz, 2005). Vad är det egentligen som motiverar anställda inom ideella organisationer i Sverige? Är det de inre eller yttre motivationsfaktorerna som är mer eller mindre viktiga?

Genom att intervjua de anställda i en ideell organisation om hur de värderar inre och yttre motivationsfaktorer kan denna studie bidra till att skapa en större förståelse för och kunskap kring vad som påverkar anställdas motivation hos en ideell organisation i Sverige.

1.2. Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för hur en grupp anställda i en välkänd hjälporganisation ser på arbetsmotivation och vad som påverkar denna, främst utifrån de fem hygien- och motivationsfaktorerna: erkännande, sociala relationer, lön, arbetet i sig, policy och prestation.

Uppsatsen ämnar besvara följande frågeställningar:

- Vad innebär motivation för de anställda inom Röda Korset?
- Hur påverkas deras motivation baserat på de fem hygien- och motivationsfaktorerna?

1.3. Disposition

Uppsatsen disponeras enligt följande. Inledningsvis presenteras den tidigare forskning som studien utgår ifrån och som är relevant för studien, detta för att förankra och ge en bakgrund till vad tidigare studier har kommit fram till inom det område som undersöks. I teoriavsnittet presenteras teorin som är utgångspunkt för att analysera studiens empiri. Teorin är vald för att kopplas till den forskning som gjorts tidigare och dessa tillsammans hjälper i analysen av uppsatsens resultat.

I avsnittet metod redogörs för uppsatsens metodologiska undersökning som består av kvalitativ metod och här förklaras syftet med denna typ av metod. Här presenteras också studiens urval, det praktiska genomförandet, de etiska principer som vi har tagit hänsyn till, bearbetning och analys samt tillförlitlighet och metodbegränsning. Detta för att tydligt beskriva vår process så att studien ska kunna följas och utföras igen av annan forskare. Näst sista avsnittet består av analys och resultat som presenterar studiens samlade datamaterial som analyseras i relation till de tre valda teorierna. Resultatet är uppdelat i fyra teman.

Uppdelningen är gjord för att öka läsbarheten och för att knyta an till teori och tidigare forskning på ett tydligt vis. Avslutningsvis en slutdiskussion där studiens resultat sammanfattas och analys utifrån teorier och tidigare forskning presenteras för att sedan komma till ett slutsats. Avslutningsvis ges också förslag på möjliga framtida studier inom det valda ämnet för frågor som väckts under genomförandet som inte kunnat besvaras inom ramen för denna uppsats.

2. Teoretisk referensram och tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning, relevant för uppsatsen, inom området motivation. Här redogörs också för den valda teorin.

2.1 Motivation

Flertalet studier har utförts både internationellt och i Sverige kring motivation bland anställda i pro-sociala organisationer. Enligt Gagne & Deci (2005) kan individen universellt sett påverkas av de tre inre psykologiska grundbehoven: känsla av kompetens, samhörighet och självbestämmande. Vidare beskriver Deci och Ryan (2000) olika typer av motivation, som till exempel yttre motivation där faktorer som belöningar eller press kan styra människans handlingar och inre motivation som handlar om det människan gör i glädjande syfte för att hen är intresserad. Det har även gjorts studier på olika typer av pro-sociala yrken som till exempel arbeten vid sjukhus, sociala arbeten och skola. Welander J et al (2017) har forskat om arbetstrivsel hos medarbetare och chefer i socialtjänsten och kommit fram till att graden av öppenhet på och inom olika organisatoriska nivåer kan ha stor betydelse för samtliga medarbetares motivation och trivsel i arbetet. Pro-social motivation klassificeras som en gren av inre motivation då möjligheten att hjälpa andra stärker den inre drivkraften (Grant, 2008).

Kay, Polynsky och Inglis (2017) utförde en studie på ideella organisationers deltagare där de fann 14 olika slags motivationer som beskriver dessas erfarenheter. Flera av dessa överlappade varandra men kunde samtidigt vara altruistiska och egoistiska och detta menar Kay et al., (2017) kan tyda på att motivationerna sinsemellan innefattar komplexa interaktioner. Detta är något som bekräftar det Hayton (2016) upptäckte i en studie som undersökte hur deltagarna motiverade i att skapa jobbansökningar och cv:n. Initialt förstärktes deras motivation av yttre faktorer men övergick sedan till en inre motivation då de fann uppgiften stimulerande. Enligt Kvaløy & Schöttner (2015) finns flera teorier som förklarar vad ledningsgrupper kan göra för att deras anställda ska bli motiverade, en utmaning är dock att tillämpa rätt strategi för varje unik situation. Ett exempel kan vara att ledningen behöver välja rätt strategi för att inspirera sina anställda att ta hand om sin hälsa. Sigblad, Savela & Okenwa-Emegwa (2020) lyfter frågan i sin studie och betonar att hos de flesta arbetsgivare i Sverige finns individuella eller gruppbaseade erbjudanden som syftar till att anställda ska

kunna främja en hälsosam livsstil, så kallat friskvårdsbidrag, vilket kan leda till ökad motivation (Sigblad, Savela & Okenwa-Emegwa, 2020). Dunlap (2010) menar att ledare har en avgörande roll när det gäller att motivera sina anställda och därmed är det viktigt att ledare har förmågan att motivera sina anställda mot gemensamma mål. Organisationsledningar kan engagera anställda genom att få dem att inse sin betydelse och vilka effekter deras strävan har (Dunlap, 2010). Det är svårt att veta exakt vad som motiverar anställda i olika branscher. Sigblad. et al., (2020) skriver att faktorer som oregelbunden arbetstid, ansträngande arbetsuppgifter och arbetsplatskulturen kan påverka anställdas motivation.

2.2 Motivation och socialt arbete

Socialt arbete skiljer sig från industriellt arbete vilket är viktigt att konstatera (Bergström et al. 2010). Socialt arbete innefattar yrken som mer eller mindre kräver pro-social motivation, vilket kan förklaras som viljan att arbeta för att gynna andra människor i samhället (Grant, 2008). Detta kan yttra sig i oro för andra människor, empati och givmildhet (Batson, 1987). Utryck för dessa sinnelag kan visa sig såväl i stabilt tillstånd som i konkreta situationer i kontakt med människor som behöver hjälp (Shamir, 1990; Grant, 2007). Johansson et al. (2013) menar till exempel att det som motiverar människor till arbete i palliativ vård till stor del handlar om en vilja att stilla smärta och plåga i så stor utsträckning det går för patienten.

I en undersökning har Wilson (1989) funnit att byråkrater inom den offentliga sektorn får motivation till att jobba från en inneboende vilja att klara uppdragen de har blivit tilldelade eller att de helt enkelt finner uppdragen stimulerande. Ryan & Deci (2000) menar däremot att anställda inom offentlig sektor motiveras av att organisationens mål sammanfaller med den anställdes mål. På samma spår argumenterar Banuri & Keefer (2016) att prosociala organisationer, liksom de organisationer som finns inom den offentliga sektorn, bör anställa folk med prosociala drivkrafter. Samma duo kom även fram till i sin forskning att ju högre prosocial drivkraft de anställda hade desto mer ansträngde de sig i prosociala arbetsuppgifter. Utöver det konstaterade de att när lönerna var relativt höga i den offentliga sektorn var det större chans att människor med mindre prosocial drivkraft lockades att jobba där. De kom också fram till att anställda som söker sig till den offentliga sektorn i högre grad har en prosocial drivkraft. McKenzie & Rutherford (2017) tar upp att anställda visar mer vilja och ansträngning i början av deras tid i ett företag och förklarar detta med att chanserna till att visa sin förmåga för att påverka framtida lön minskar över tid. De nyanserar teorin med att påpeka att förutom en vilja till att påverka framtida löner, kan en överensstämmelse mellan den anställdes och företagets

mål och värderingar vara ett incitament att jobba hårt i början. I sin studie har de kommit fram till att anställda som delar företagets värderingar arbetar cirka tjugo procent mer övertid än de som inte gör det (ibid.). Likt McKenzie & Rutherford (2017) har Gregg et al. (2011) forskat kring övertid utifrån ett pro-socialt perspektiv. Gregg et al. (2017) undersökte data från både icke vinstdrivande samt vinstdrivande organisationer och kom fram till att anställda i icke vinstdrivande organisationer är mer benägna att donera arbetstid (jobba övertid) till organisationen. Dessutom fann de att de anställda inom de icke vinstdrivande organisationerna inte jobbade övertid på grund av ett "oskrivet kontrakt" utan på grund av egen vilja.

2.3 Arbetsmotivationens betydelse för arbetstillfredsställelsen

Det finns flera faktorer som har inflytande på en persons beteende inom en organisation, en av dessa faktorer är attityder. Man kan förklara attityder som resultatet av en persons emotioner, uppfattningar och handlingsmönster, dessa attityder kan i sin tur riktas gentemot individer, visioner, organisationer och företag. De är alltid riktade mot någon eller något. Livsvisdom och inflytande från andra personer eller grupper kan ändra på attityder men vanligtvis håller personer fast vid sina attityder under en längre tid (Bruzelius och Skärvad, 2000). Under de senaste decennierna har det skett stora förändringar i människors attityder kring arbete. Att säkerställa sin överlevnad och en duglig levnadsnivå är inte längre det enda motivet till att arbeta, numera är det alltför många som söker personlig utveckling och livskvalitet i sitt yrke.

Sociologen Hans Zetterberg har i sin bok *Det osynliga kontraktet* summerat sina observationer och interpretationer efter att ha studerat just detta fenomen med ändrade attityder kring arbete (Bruzelius och Skärvad, 2000). Zetterberg grundar sin undersökning på den basala frågan "Varför arbetar Du?" och har kommit fram till tre grupper som svaret kan delas i:

- För att klara livhanken och överleva. Denna inställning till "att tjäna till brödet" kallas försörjningsvärderingar.
- För att förbättra levnadsstandarden och komma framåt. Dessa värderingar som är inriktade på skapandet av materiell välfärd kallas yttervärldsvärderingar.
- För att utveckla sig själv och skapa livskvalitet. Dessa värderingar med inriktning på personlig snarare än ekonomisk tillväxt kallas inrevärldsvärderingar.

Dessa värderingar kan variera i betydelse beroende på sammanhang och de influeras av tillståndsfaktorer som ålder, barndom och ekonomisk situation enligt Zetterberg (Bruzelius

och Skärvad, 2000). Utöver detta kom han i sin undersökning fram till att på många arbetsplatser finns det något som han själv kallar för osynliga kontrakt, alltså ett avtal mellan arbetsgivare och anställd som görs utanför det officiella skriftliga kontraktet. Dessa osynliga kontrakt är krav och normer som människor uppfattar och utformar inombords. Dels handlar det osynliga kontraktet om vad som förväntas av den anställde och vad för insats denne är beredd att göra, men även vad som förväntas av arbetsgivare och medarbetare. Positiva osynliga kontrakt resulterar i en anställd som gör sitt jobb med stort intresse och som tar ansvar för organisationens framgång (Bruzelius och Skärvad, 2000).

Motiv är något som sporrar och inspirerar människor att begå en viss handling. Många gånger bottnar motiven i behov eller begär av något slag. Motivation uppstår när ett eller flera motiv sysselsätts, det vill säga när motivet har fått individen att begå en viss handling. Motivation är sålunda en drivkraft till handling i en viss riktning och en person är motiverad när ett behov eller önskemål påverkar handlandet i en viss riktning. Enligt den danske psykologen K.B. Madsen (1986) drivs individen av en rad olika grundmotiv; organiska, känslomässiga, sociala och aktivitetsmotiv. En individs handling är ofta motiverad av flera drivkrafter samtidigt och flera motiv kan samverka som drivkrafter. Aktivitetsmotivet, som omfattar upplevelsebehov, rörelsebehov, nyfikenhet, spänningsbehov och skaparlust, intar här självklart en viktig plats. Andra grundmotiv i motivsystemet ”intresse” är ofta prestations och kontaktmotiven – man vill göra något och ofta göra det tillsammans med likasinnade. Alla dessa grundmotiv är samtidigt utomordentligt viktiga för att få ett arbete väl utfört. Det måste därför anses gynnsamt såväl för den enskilde individen och företaget som för samhället om yrkesarbetet kan bli intressebetonat. Vidare är intresset en stark drivkraft, eftersom det består av flera samverkande motiv. Det är också en stabil drivkraft, eftersom de samverkande motiven kan avlösa varandra. Ibland gör man något för att man är nyfiken, ibland för att man vill vara tillsammans med andra et cetera. Dessutom ökar trivseln på arbetsplatsen om alla är nöjda med arbetet (Bruzelius och Skärvad, 2000). Madsen (1986) menar att det är av vikt att aktivitetsmotivet ges maximal tillfredsställelse genom arbetet och att det i alla arbetssituationer finns möjlighet att skapa omväxling för att tillfredsställa rörelse- och spänningsbehov samt nyfikenhet. Vidare skriver han att prestationsmotivet behöver tillfredsställas, att sätta rätt man på rätt plats, så att varje individ upplever att hen får utnyttja sin förmåga maximalt. Slutligen, menar Madsen (1986), att kontaktbehovet måste tillgodoses. Är detta inte möjligt på arbetsplatsen måste det ske på fritiden.

2.4 Herzbergs motivations- och hygienteori

En av de mest kända teorierna kring arbetsmotivation är Herzbergs (1987) tvåfaktorteori. Teorin bygger på antagandet att det finns faktorer som skapar tillfredsställelse respektive otillfredsställelse på arbetsplatsen. Dessa kallar Herzberg för motivations- och hygienfaktorer (Dahlgren, 1985). Det som var nytänkande i Herzbergs teori var just synen på arbetsmotivation som något tvådimensionellt. Med det menas att han såg arbetsmotivation som resultatet av två olika grupper av faktorer som är oberoende av varandra. Det han kallar hygienfaktorer är yttre faktorer som endast kan påverka otillfredsställelse, det vill säga hygienfaktorer kan endast öka eller minska otillfredsställelse men de kan aldrig skapa motivation. Exempel på dessa faktorer är kompensation, ledarskap och arbetsmiljö (Herzberg 1987). Motivationsfaktorer som motsättning till hygienfaktorerna endast påverka en persons trivsel och tillfredsställelse. Dessa inre faktorer kan vara ansvarskänsla, erkännande och prestation (Dahlgren, 1985). Herzberg menar att det framförallt är två huvudfrågor varje arbetstagare överväger när hen reflekterar över sitt yrke och sin arbetsplats: Behandlas jag rätt? (hygienfaktorer) och Används jag rätt? (motivationsfaktorer) (Bruzelius och Skärvad, 2000). I tabell 1 nedan listas de olika faktorerna.

Hygienfaktorer	Motivationsfaktorer
Företagspolitik och administration	Prestation
Arbetsmiljö	Erkännande
Chefen/Ledningen	Arbetsuppgiftens karaktär
Lön och förmåner	Ansvar
Status	Befordran
Anställningstrygghet	Personlig utveckling
Faktorer i privatlivet	
Mellanmänskliga förhållanden	

Tabell 1. Hygien och motivationsfaktorer definierade av Abrahamsson och Andersen (2005).

Hygienfaktorn företagspolitik och administration tolkar Abrahamsson och Andersen (2005) som att det ska finnas tydliga strategier, visioner och mål som de anställda känner till. Arbetsmiljön och dess utrustning ska vara lämplig, säker och hygienisk. Chefen och/eller ledningen ska ha rätt kompetens och vara rättvis, villig att lära ut samt delegera. Ledarens

förmåga att se behov som personalen har är av yttersta vikt. Lön och förmåner är en förutsättning för att alls utföra ett arbete. Med status menar Abrahamsson och Andersen (2005) inte en formell sådan utan en symbolstatus. Anställningstryggheten är en viktig hygienfaktor, den anställde ska känna att hems arbete är säkert och inte stå under ständigt hot om avsked. Hygienfaktorer återfinns även i privatlivet och finns det problem där påverkar det trivseln på arbetsplatsen. Med mellanmänniska förhållanden menar Abrahamsson och Andersen (2005) relationerna såväl mellan arbetskamraterna som mellan arbetare och chef.

Motivationskravet prestation tolkar Abrahamsson och Andersen (2005) som att kunna känna tillfredsställelse av att genomföra ett bra arbete, att kunna lösa problem och se resultat ger en människa en känsla av stolthet. Erkännande är också viktigt, individen måste få beröm och uppmuntran utifrån det hen presterar. Berömmet bör komma från både chef och kollegor. Abrahamsson och Andersen (2005) menar att arbetsuppgifternas karaktär bör vara varierande, intressanta och tillräckligt utmanande. Anställda bör få eget ansvar i någon form, och kontroll över sin arbetssituation. Ytterligare en motivationsfaktor är möjligheten att kunna avancera inom sitt yrke, en befordran till högre position motiverar den anställde att arbeta hårt. Den personliga utvecklingen är viktig, arbetet ska ge möjlighet till att utveckla nya färdigheter, på arbetsplatsen eller genom utbildning Abrahamsson och Andersen (2005). Vantrivsel på arbetet uppstår när ovan nämnda hygienfaktorer hamnar under en godtagbar nivå enligt den anställde. Om hygienfaktorerna däremot ligger på en bra nivå uppkommer det ingen vantrivsel. Dock kan aldrig en optimal nivå av hygienfaktorer öka arbetstillfredsställelsen, hygienfaktorer kan endast höja eller sänka nivån av vantrivsel. För att höja nivån av arbetstillfredsställelse hos den anställde måste arbetsgivaren istället jobba med motivationsfaktorer. Alltså höjs eller sänks nivån av vantrivsel av hygienfaktorer, och nivån av arbetstillfredsställelse höjs eller sänks av motivationsfaktorer (Hertzberg, Vincent & Snyderman, 1999).

Flertalet studier har genomförts utifrån Herzbergs tvåfaktorteori. Guha (2010) undersökte huruvida teorin kan appliceras på diskussionen kring om det finns skillnad på Generation X och Generation Y i vad som motiverar på arbetsplatsen. Studien visade att det fanns skillnader mellan generationerna och att teorin möjligen kan behöva omprövas. Dartey-Baah (2011) menar dock att detta inte är nödvändigt utan att arbetsgivare behöver skapa en balans mellan hygien- och motivationsfaktorer för att minimera risken för missnöje och att tvåfaktorteorin

fortfarande är relevant. Nazia, Sajid, Hussain & Shamim (2017) instämmer i detta och menar att teorin fortfarande är appliceringsbar framförallt samband med mätning av prestation. En studie utförd av Bassett-Jones och C.Lloyd (2005) visade att såväl hygien- som motivationsfaktorer fortfarande är aktuella femtio år senare. Studien syftade till att undersöka vad som motiverar anställda till att komma med idéer och bidra till organisationen. Resultatet visade att motivationsfaktorer var viktigare än hygienfaktorer (ibid.) Alfayad & Mohd Arif (2017) använde Herzbergs tvåfaktorteori i en studie som visade på ett starkt samband mellan tillfredsställelse i arbetet och att anställda får komma till tals. De rekommenderar därför att organisationer och arbetsplatser ser till att stödja sina anställdas förslag och ha gehör för deras idéer då detta leder till organisatorisk effektivitet.

2.5 Maslows Behovstrappa

Forskaren Abraham Maslow beskrev i sin motivationsteori samlade begrepp som han kallade motivationstrappan. Maslow samlade in data från tidigare forskning inom motivationsteori sammanställde detta till en enhetlig motivationsteori (Aroseus, 2016).

Maslows numera mycket kända behovstrappa är en modell som han illustrerat och behovstrappan fördjupar sig inom människans inre behov. Dessa behov är indelade i fem olika nivåer. För att kunna klättra i Maslows behovstrappa måste en människa göra detta nivå för nivå.

Nivå 1 Fysiologiska: Den fysiologiska nivån är de främst de behov en människa har för att kunna överleva, de absolut viktigaste som exempelvis mat, vatten, syre och sexuellt umgänge.

Nivå 2 Trygghet: Trygghetsnivån är nivån efter den fysiologiska, trygghetsnivån är när en individ känner sig säker, som till exempel att personen har stabil ekonomi och tryggt boende. Andra exempel kan vara att människan har en stabil vardag, rutiner och enkla regler att förhålla sig till.

Nivå 3 Gemenskap: Den tredje nivån handlar om gemenskap och kärlek. Maslow menar på att när en människa känner sig säker och trygg kan den börja leta efter andra människor att dela upplevelser med. Ett exempel är att man vill ha vänner och en partner att dela livet med.

Nivå 4 Självkänsla: När människor känner att de har uppnått alla ovanstående nivåer uppstår ett nytt behov att uppsöka. Denna nivå är uppskattning, makt, kändisskap eller respekt

Nivå 5 **Självförverkligande**: Den sista nivån handlar om att bli den bästa versionen av sig själv, detta behov är inget som går att uppnå utan individen vill hela tiden utvecklas vilket gör att nivå fem hela tiden kommer att förändras beroende på personens utveckling. Denna nivå är det inte alla som når, bara väldigt få personer i världen lyckas med att nå till denna nivå.

Enligt Maslow är de lägsta nivåerna mer väsentliga än de översta, om det skulle vara så att en individ hamnar i kläm mellan de högre nivåerna och de understa kommer alltid de sistnämnda nivåerna att prioriteras högre. De vill säga att en person måste först ha en trygghet och stabilitet innan den kan prioritera självkänsla (Maslow, 1970).

Dock så har Maslows behovstrappa fått en del kritik från senare vetenskapliga studier som menar på att behovstrappan inte var gjord för yrkeslivet utan var baserad på hans egna erfarenheter från klinisk psykologi. Maslows motivationsteori blir därför svår att bevisa i praktiken (Abrahamsson & Andersen, 2005).



Figur: Maslows behovstrappa (Aroseus, 2016).

2.6 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

Den teoretiska referensramen har använts för att skapa förståelse för och tolka motivationen hos de anställda på Röda korset. Två-faktorteorin, Maslows behovstrappa och tidigare forskning har använts för att bidra till kunskap om hur olika faktorer påverkar arbetsmotivationen. Med hjälp av hygien- och motivationsfaktorerna i teorin skapades intervjufrågor med syfte att skapa en egen uppfattning om vilka faktorer som ökar respektive minskar de anställdas tillfredsställelse på arbetsplatsen. Teorin har sedan legat till grund för att analysera empirin som kommit ur dessa intervjuer. En operationalisering framställdes för att tydliggöra kopplingen mellan den teoretiska referensramen och intervjuguiden. För att studien ska vara transparent har ett urval av hygien- och motivationsfaktorer använts.

3. Metod

I följande kapitel presenteras studiens metod och tillvägagångssätt. Först presenteras studiens primärdata, dess operationalisering, vald undersökningsmetod samt forskningsstrategi. Kapitlet avslutas med etiska överväganden och motivering av studiens trovärdighet.

3.1 Primärdata

Studiens primärdata grundas på fem intervjuer med anställda på Röda Korset i Västerås. Målet med intervjuerna var att få en förståelse för hur anställda på Röda Korset påverkas av hygien och motivationsfaktorerna: Erkännande, sociala relationer, lön, arbetet i sig, policy och prestationer. Studien vill ta reda på hur viktiga dessa faktorer är och på vilket sätt de är viktiga enligt anställda på Röda Korset. Intervjufrågorna har kopplats till uppsatsens syfte och frågeställningar. Intervjufrågorna har skapats med utgångspunkt i studier kring socialt arbete kombinerat med Herzbergs (1987) tvåfaktorteori. Det har även gjorts en operationalisering för att skapa en brygga mellan teorin och respondenternas svar. En fördel med primärdatainsamling är att forskaren ofta får de svar hen söker då forskaren har kontroll över datainsamlingen. Nackdelen kan vara att metoden är tidsödande då intervjuer måste genomföras och data analyseras (Svensson et al., 1996). Enligt Svensson et al., (1996) är intervjuer ett vanligt sätt att samla in primärdata, detta kan ske i form av standardiserade och ostandardiserade intervjuer. Med standardiserade intervjuer menas kvantitativ metod och dessa utgörs ofta av en enkätundersökning. Ostandardiserade intervjuer innebär en kvalitativ metod som kan genomföras med utvalda respondenter, oftast i form av ett personligt möte och med relativt öppna frågor (ibid.).

3.2 Operationalisering

Enligt Lynham (2002) är syftet med operationalisering att skapa en brygga mellan teori och praktik då det är genom teorin som fenomenet, problemet eller frågan kan undersökas. För att få svar på uppsatsens frågeställningar har intervjufrågor skapats utifrån tidigare forskning inom studiens ämnesområden. För att kunna testa teorin i verkligheten har intervjufrågor skapats utifrån teori på ämnesområdet. Enligt Barriball & White (1994) ska intervjuguiden innehålla ett bakomliggande syfte för var och en av intervjufrågorna. Med hjälp av detta kan olika tolkningar som respondenten gör förmedlas. Målet med detta är att kunna komma fram till respondenters svar där frågor kan justeras utifrån respondenterna utan att förlora sin betydelse samt koppling till teorin. Vidare menar Bryman & Bell (2013) att för att kunna mäta teoretiska begrepp ska operationalisering användas i en uppställning för att visa hur undersökningen går tillväga.

Intervjufråga:	Teoretisk referensram:
Erkännande: Är det viktigt för dig att din chef ser den nytta du gör och att du får erkännande från hen?	Enligt Herzberg är erkännandet en viktig faktor för anställdas motivation. Erkännande klassar Herzberg som en av motivationsfaktorerna. Maslows behovstrappa behandlar just erkännandet som nivå 4 i trappan (Maslow, 1970).
Arbetsuppgifterna i sig: Är det viktigt för dig att arbetsuppgifterna är stimulerande och utmanande?	Arbetsuppgifterna i sig tillhör motivationsfaktorerna, enligt Herzberg har arbetsuppgifter en stor påverkan på anställdas motivation. Socialt arbete innefattar yrken som mer eller mindre kräver prosocial motivation, vilket kan förklaras som viljan att arbeta för att gynna andra människor i samhället (Grant, 2008). Maslows Behovstrappa, arbetsuppgifterna i sig hamnar under nivå 2 (Maslow, 1970),
Prestation: Är det viktigt för dig att prestera bra på jobbet? Känner du att du presterar bra på jobbet?	Prestation är en av motivationsfaktorerna, enligt Herzberg är prestation viktigt för att de anställda ska känna sig tillfreds med arbetet. Gregg et al. (2017) fann dessutom att de anställda inom de icke vinstdrivande organisationerna inte jobbade övertid på grund av ett "oskrivet kontrakt" utan på grund av egen vilja. Maslows behovstrappa, nivå 4 (Maslow, 1970).

<p>Lön: Är lönen viktig för dig? Känner du att du har en bra lön?</p>	<p>Herzberg klassar lön som en hygienfaktor. Han menar alltså att en dålig lön kan öka vantrivseln men att en bra lön endast kan uppnå icke-vantrivsel. Utöver det konstaterade han att när lönerna var relativt höga i den offentliga sektorn var det större chans att människor med mindre prosocial drivkraft lockades att jobba där. Lönen hamnar under nivå två i Maslows behovstrappa (Maslow, 1970).</p>
<p>Organisationens policys och administration: Är det viktigt för dig att företaget/organisationens policy och värdegrund stämmer överens med dina egna värderingar?</p>	<p>Herzberg kategoriserar policy som en hygienfaktor vilket innebär att det är en faktor som påverkar anställdas vantrivsel. Han menar att organisationers grundprinciper och värdegrund är något som antingen kan öka eller minska anställdas vantrivsel. Ryan & Deci (2000) menar däremot att anställda inom offentlig sektor motiveras av att organisationens mål sammanfaller med den anställdes mål.</p>
<p>Sociala relationer: Är det viktigt med bra sociala relationer på jobbet? Har du det?</p>	<p>Herzberg grupperar sociala relationer som en hygienfaktor. Herzberg menar att bra sociala relationer på jobbet kan sporra en anställds motivation. Sociala relationer hamnar under nivå 3 i Maslows behovstrappa (Maslow, 1970).</p>
<p>Arbetsmiljö: Är arbetsmiljön viktig för dig? Har du en bra arbetsmiljö?</p>	<p>Denna fråga kan kopplas till Herzbergs hygienfaktorer. Just arbetsmiljö på en arbetsplats är en väldigt viktig del av hygienfaktorerna. Frågan ställs för att ta reda på hur respondenterna känner när det gäller arbetsmiljö på arbetsplatsen. Gregg et al. (2017) undersökte data från både icke vinstdrivande samt vinstdrivande organisationer och kom fram till att anställda i icke vinstdrivande organisationer är mer benägna att donera arbetstid (jobba övertid) till organisationen. Arbetsmiljö hamnar under nivå 2 i Maslows behovstrappa (Maslow, 1970).</p>
<p>Ledning: Att ledningen leder arbetet och behandlar sina anställda på ett bra sätt är det viktigt för dig?</p>	<p>Ledningen på en arbetsplats kan kopplas till hygienfaktorer. Denna fråga ställs för att ta reda på om ledningen är viktig för respondenterna. Ledningsfrågan hamnar under nivå 4 i Maslows behovstrappa (Maslow, 1970).</p>

3.3 Undersökningsmetod

Inom samhällsvetenskapen kan man framförallt välja mellan två huvudspår i val av metod, en studie blir antingen kvalitativ eller kvantitativ. För uppsatsen valdes kvalitativ metod då fokus låg på intervjuer och en önskan om att få en djupgående förståelse för ämnet. Eftersom studien fokuserar på motivation passar intervjuer bra för att få fram så mycket som möjligt av respondenternas åsikter och tankar (Svensson et al., 1996). Enligt Bryman & Bell (2013) ses intervjuer som den mest använda metoden inom kvalitativ forskning. Det finns olika typer av intervjuer men i denna studie har semistrukturerade intervjuer använts. En intervjuguide skapades med utgångspunkt från Herzbergs tvåfaktorteori och Mazlovs behovstrappa som beskriver hur motivation ska kunna uppnås på en arbetsplats. Eftersom frågorna i en semistrukturerad intervju inte behöver komma i samma ordning har frågorna som använts i intervjuguiden varierat. Det har ibland ställts följdfrågor till respondenterna när detta ansetts vara relevant under intervjun.

Urval och tillvägagångssätt

Röda korset har 250 secondhandbutiker runt om i Sverige och vi intervjuade 5 anställda vid en av dessa secondhandbutiker som ligger i Västerås. Verksamheten hade totalt 7 anställda just då när vi intervjuade, de hade också runt 45 volontärer som var mer eller mindre aktiva i sitt arbete i secondhandbutiken. Onsdagen den 27 november 2019 utfördes fem kvalitativa intervjuer på Röda Korsets kontor i Västerås och varje intervju tog mellan 30 och 45 minuter per respondent. Fem anställda intervjuades personligen var för sig, detta med hjälp av semistrukturerade intervjufrågor. Syftet med att intervju de anställda var att ta reda på och höra deras åsikt om vad eller vilka faktorer som motiverar dem på denna arbetsplats. Anteckningar togs under intervjuerna och en mobiltelefon användes för att spela in respondenterna, efter att de gett sin tillåtelse. Samtliga respondenter fick samma frågor, intervjuerna hade tydligt fokus på motivation på arbetsplatsen. Följdfrågor ställdes beroende på hur respondenterna svarade.

Intervjufrågorna var öppna vilket gjorde att respondenterna gavs större utrymme att svara fritt. Enligt Broman & Bell (2013) anses öppna frågor vara lämpligt att använda till dessa intervjuer eftersom intervjuare inte vill leda respondenterna i sina svar.

3.4 Transkribering

Några dagar efter att intervjuerna genomförts transkriberades de utifrån det inspelade materialet. Detta med stöd av de anteckningar som har använts som kompletterande material. För att inte förlora någon viktig och relevant information som var användbart för uppsatsen, skrevs en fullständig redogörelse ner om vad respondenterna sagt och på vilket sätt. Nedan presenteras de 5 respondenter som intervjuades. Alla respondenter är anonyma i studien.

Anställd	Kön	Utbildning	Ålder	Intervjulängd (cirka i min)	Datum för intervju
Respondent 1 Butiksarbetare ansvarig för gåvomottagning	Kvinna	Högskoleexamen	45	45	27-11-2019
Respondent 2 Butiksarbetare samt jobbar med sortering av elektriska varor inom secondhand butik.	Kvinna	Gymnasial	62	35	27-11-2019
Respondent 3 Butiksarbetare samt jobbar med sortering av kläder och textil.	Man	Gymnasial	64	35	27-11-2019
Respondent 4 Butiksarbetare samt jobbar ansvar för möbler.	Kvinna	Eftergymnasial	63	30	27-11-2019
Respondent 5 Administration samt diversearbete inom secondhand-butiken.	Man	Högskoleexamen	41	38	27-11-2019

Tabell 2: Egen framtagen tabell över deltagande respondenter i studien.

3.5 Analysmetod

Empirin som införskaffats genom kvalitativ metod kan kategoriseras och konkretiseras genom teoretiska ledtrådar varpå analysen kan delas upp i tydliga kategorier eller ställas mot de förutbestämda teorierna studien använder sig av (Larsson, 2005). Efter att empirin samlats in gjordes en jämförelse mellan den förutbestämda teorin och empirin för att finna gemensamma definitioner, förklaringar och eventuella skillnader eller likheter. Empirin kodades för att kunna skapa kategorier utifrån uppsatsens frågeställningar och respondenternas svar (Bryman & Bell, 2013). Analysen ämnade på detta sätt finna svar på forskningsfrågorna och hitta fynd som skiljer sig från vad tidigare litteratur och forskning redan besvarat (Patel & Davidsson, 2011). För att skapa en större förståelse för materialet som samlats in via intervjuerna granskades materialet noggrant. Detta också för att komma närmare materialet och hitta olika mönster och gemensamma nämnare för att sedan kunna genomföra kodningen. För att lyfta fram de viktigaste delarna för studiens syfte och dess forskningsfrågor bearbetades det insamlade materialet flera gånger. Trots bearbetning och sortering av materialet var det viktigt att inte utelämna någon eller några värdefulla detaljer. Alla intervjuer granskades detaljerat vilket innebar att varje stycke och mening färgkodades med frågan om det är relevant till studien eller inte. För att sedan kunna analysera materialet färgkodades och grupperades det utvalda materialet till olika teman. Mycket omarbetning krävdes för att det skulle bli rätt färgkoder under varje tema, under processen uppstod tillfällen då vissa teman togs bort eller omstrukturerades. Att genomföra analysen var en svår process då det krävde att balansera fram och tillbaka mellan olika steg och beslut. De teman som slutligen valdes i denna studie blev Hygienfaktorer som innehåller lön, sociala relationer och företagets administration och policy samt Motivationsfaktorer som innehåller erkännande och arbete i sig/ prestation. Med syftet att upprätthålla den röda tråden i studien genomfördes analysen baserat på en kombination av den teoretiska referensramen och den insamlade empirin.

3.6 Trovärdighet

För att säkerställa uppsatsens kvalitet har hänsyn tagits till dess tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering eller bekräftelse.

3.6.1 Tillförlitlighet

En studies tillförlitlighet ökar när materialet i intervjuerna dokumenteras, detta gjordes i form av inspelning med en mobiltelefon. Detta gör att det finns möjlighet att återvända och lyssna på materialet vid analysen för att inte tolka ett svar på ett felaktigt sätt. Resultatet kommer att

reporteras till de intervjuade för att säkerställa att svaren uppfattats på ett korrekt sätt
Närvänen (1999).

3.6.2 Överförbarhet

En studies överförbarhet eller replikerbarhet är viktig då resultaten ska kunna tillämpas i andra kontexter. Detta har utförts genom att tydligt redogöra för metod och genomförande. Dessutom innefattar uppsatsen en intervjuguide som kan återanvändas.

3.6.3 Pålitlighet

En studies pålitlighet är synonymt med det som inom kvantitativ forskning kallas för reliabilitet. Uppsatsen ska visa hur studien genomförts på ett transparent vis (Bryman & Bell, 2013). Detta har utförts genom att uppsatsen redogör för hur forskningsprocessen framskridit, en redogörelse som innefattar problemformulering, urval, respondenternas bakgrund och analys av data.

3.6.3 Konfirmering/Bekräftelse

Bekräftelse eller konfirmering innebär att inga personliga värderingar förekommit i studien för att påverka dess resultat (Bryman & Bell, 2013). Vi har ansträngt oss för att gå in i intervjuerna och analysen med öppet sinne utan förutfattade meningar eller åsikter. Dock finns alltid något av dessa då alla människor innehar personliga värderingar. Forskning och teori är genomgående bekräftad med legitima källor.

3.7 Etiska överväganden

På grund av att uppsatsen har humanistisk-samhällsvetenskapliga egenskaper har etiska överväganden huvudsakligen genomförts utifrån Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (2002). För att kunna uppfylla de forskningsetiska principerna behöver fyra huvudkrav vara uppfyllda: samtyckeskravet, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet och informationskravet. Med informationskravet menas att respondenten ska informeras om studiens syfte och struktur. Detta för att respondenterna ska få vetskap och kännedom om vad deras svar ska komma att användas till. Respondenten ska även ges information om att intervjun kan avbrytas av respondenten när som helst och att deltagandet är frivilligt. (Vetenskapsrådet, 2002) De intervjuade informerades skriftligen om studiens upplägg och hur

svaren skulle komma att användas. Efter att datum bokats inför intervjuerna ändrades tidpunkten av kontaktpersonen vilket fick oss att skjuta upp intervjuerna. Enligt Vetenskapsrådet (2002) ska respondenten ges rätt att skjuta upp eller avbryta intervjuerna för att samtyckeskravet ska vara uppfyllt. Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter om alla deltagare i en undersökning ska behandlas med största möjliga konfidentialitet och att alla personuppgifter ska förvaras på ett säkert sätt (Vetenskapsrådet, 2002) Konfidentialitetskravet är uppfyllt då respondenterna anonymiserats och inspelningarna raderas efter att studien slutförts. Nyttjandekravet innebär att uppgifter om deltagarna endast får användas för forskningsändamål (Vetenskapsrådet, 2002). Insamlade svar och uppgifter får inte användas för icke-vetenskapligt syfte eller för något annat som deltagaren inte har godkänt (ibid.). Detta krav uppfylls eftersom studiens empiri endast används för denna uppsats.

4. Intervjuresultat

I detta kapitel redovisas empirin i form av det resultat som framkommit ur de fem intervjuerna. Under varje fråga från intervjun återges resultaten av respektive svar i kombination med citat från de intervjuade.

4.1 Erkännande

Är det viktigt för dig att din chef ser den nytta du gör och att du får erkännande från hen?

Flertalet respondenter nämner här hur väsentligt det är att ha en ledning eller en chef som ger dem erkännande och ser nyttan de gör i sitt arbete. De nämner att det ökar deras motivation och att det är viktigt att känna sig uppskattad på arbetsplatsen.

Det är viktigt, man är tacksam när man får beröm, det är viktigt för motivationen, det är kul att känna sig uppskattad – (respondent 4).

Under samma frågeställning förklarar respondenterna att brist på erkännande från ledning och/eller chef ger dem mindre motivation än om ledningen ger dem erkännande. De menar att det är viktigt att ledningen synliggör bra prestationer om de vill att deras anställda ska prestera på hög och jämn nivå.

Även om man själv är vuxen och vet om själv att man gör bra ifrån sig är det fortfarande viktigt att få erkännande från ledningen. Jag märkte på mitt förra jobb att jag slutade göra det lilla extra eftersom jag ganska snabbt märkte att min chef ändå inte la märke till det – (respondent 5).

Vidare förklarar en av deltagarna att hen gillar att få beröm men också gärna tar emot tips och konstruktiv kritik i återkopplingen med ledningen. Deltagaren uppskattar när närmaste ledningen ger återkoppling oavsett synpunkternas karaktär, det viktiga är att kontinuerligt få feedback och att få sitt arbete uppmärksammat. Respondenten förklarar att det inte är nödvändigt att samtliga i ledningen ska ge kontinuerlig feedback men att det är viktigt att några gör det.

Jag har flera personer i min närmaste ledning och för mig är det viktigt att få feedback vare sig det är positivt eller negativt. Eftersom jag har flera personer i min närmaste ledning får jag inte erkännande från alla men det är viktigt för mig att i alla fall några har koll på mig och ger beröm och tips då och då – (respondent 1).

En annan deltagare menar dock att hen gärna tar emot beröm men önskar inte tips och kritik i återkopplingen. Beröm är fortfarande viktigt för motivationen men det är ännu viktigare att själv få ta ansvar och inte bli tillsagd hur man ska utföra sitt arbete menar hen.

Ja, absolut det är viktigt för mig men jag själv är en ansvarsfull person som gör saker och ting själv. Jag gör så gott som jag kan och behöver inte att någon ska säga till hur jag ska göra – (respondent 2).

En av deltagarna känner sig inte i behov av erkännande över huvudtaget. Hen menar att det inte spelar någon roll för hen om arbetet uppmärksammas då hen ändå inte tänker stanna länge på sin arbetsplats. Respondenterna anser att beröm är viktigt för dem men de flesta tycker att de inte får optimalt med beröm från ledningen. Av fem respondenter anser fyra att de får beröm ibland eller nästan aldrig medan en femte anser att hen får beröm ofta och dessutom en god återkoppling på sitt arbete.

4.2 Arbetsuppgifterna

Är det viktigt för dig att arbetsuppgifterna är stimulerande och utmanande?

Samtliga respondenter tycker att stimulerande och utmanande arbetsuppgifter har en signifikans, vissa mer än andra. Vissa tycker att det är en viktig delfaktor men inte den mest viktiga, medan andra menar att de knappt kan arbeta om de inte stimuleras av arbetsuppgifterna.

Det är avgörande, jobbar man med arbetsuppgifter som inte är stimulerande då är det väldigt svårt att jobba tycker jag. Är det så att arbetsuppgifterna inte är stimulerande då tröttnar man väldigt snabbt – (respondent 1).

Utöver att påpeka värdet av att ha stimulerande och utmanande arbetsuppgifter var respondenterna noga med att betona att det finns ett specifikt sätt arbetsuppgifterna bör vara stimulerande på, de ska vara varierande. En respondent motiverade detta med att det är viktigt för hen att få testa nya saker, en annan menade att arbetsuppgifterna blir stimulerande och utmanande när de varierar.

Jag tycker att det är roligt att man har olika arbetsuppgifter och detta gör att arbetsuppgifter blir stimulerande och utmanande. I Dagsläget har jag olika arbetsuppgifter – (respondent 3).

Samtliga respondenter anser att det är viktigt att arbetsuppgifterna är varierande och stimulerande. Att få testa “allt möjligt” och att det finns olika moment som att till exempel ta emot och prissätta varor är något som gör arbetet lustfyllt.

Jag har turen att få göra olika arbetsuppgifter i mitt arbete, det är inte ofta jag känner att jag verkligen blir uttråkad på en uppgift – (respondent 1).

På följdfrågan om huruvida det är viktigt att ett arbete känns meningsfullt svarar samtliga respondenter ja. De är eniga kring värdet av att ha ett meningsfullt yrke. Någon menar att det är så pass viktigt att de annars behöver byta yrke för att överhuvudtaget kunna jobba.

Det är viktigt att det ska vara meningsfullt annars slutar jag jobba här, jag har gjort så tidigare och slutat jobba på ett ställe på grund av att jag tyckte att arbetsuppgifterna inte var meningsfulla –
(respondent 1).

En annan förklarar att det är viktigt för hen men tror samtidigt att en hög lön kan minska behovet av meningsfulla arbetsuppgifter.

Det är viktigt, men om det skulle vara så att man jobbade på en arbetsplats med väldigt hög lön så kanske det är mindre viktigt att det är meningsfullt– (respondent 5).

Respondenterna tar upp att en del av det som gör att deras arbete känns meningsfullt är att de ser att de gör nytta för andra. Att de kan hjälpa behovande. En respondent menar att det känns viktigt att känna att man kan hjälpa till i samhället och få bidra, att det stärker hems motivation till att arbeta.

Det är viktigt att det ska vara meningsfullt vilket mina arbetsuppgifter är. Resultatet som man får härifrån går till dem som behöver det vilket såklart är värt mycket– (respondent 2).

Av de fem respondenter som ansåg att det är viktigt att känna att ens yrke är meningsfullt, var det endast en som samtidigt inte tyckte att det var viktigt att känna att man hjälper samhället genom sitt arbete.

4.3 Prestation

Är det viktigt för dig att prestera bra på jobbet? Känner du att du presterar bra på jobbet?

För samtliga respondenter är det betydelsefullt att prestera på jobbet. En respondent menar att det kan vara svårt att veta när man ska sätta stopp. Att oavsett om ledningen redan berömt och sagt att nu är det dags att ta det lugnt, så hjälper inte det, hen vill prestera och har höga krav på sig själv. En annan respondent menar att det är viktigt att alla presterar lika mycket och att

man kommer till jobbet för att arbeta och därför behöver man prestera. Det dyker också upp tankar om skuld känslor om man inte presterar som man tänkt att man ska.

Det spelar ingen roll vad ledning säger till så gör jag så mycket som jag kan och det har att göra med mig som person –(respondent 1).

Det är viktigt för mig, jag presterar så gott som jag kan. Jag sitter inte och väntar på att någon annan säger åt mig utan jag ser själv var jag behövs. – (respondent 4).

Absolut, det är mycket viktigt för mig att prestera annars får jag skuld känslor – (respondent 2)

4.4 Lön

Är lönen viktig för dig? Känner du att du har en bra lön?

Efter att ha intervjuat samtliga respondenter visade det sig att svaren skilde sig mest åt när det kom till lönefrågan. Vissa menade att lönen inte hade en så stor påverkan på just arbetsmotivation eftersom de jobbar på Röda Korset, att det viktigaste är att få hjälpa andra och göra nytta.

Jag jobbar inte på Röda Korset för att lönen är bra, jag jobbar här för att jag vet att detta är en bra organisation som hjälper samhället. Organisationens värderingar är viktigare för mig än vad lönen är.

Just denna värdering var det inte alla respondenter som delade, en av respondenterna menade på att lönen ändå var viktig för att arbetsmotivationen skulle vara tillräcklig. Lönen behöver inte vara hög men lönen måste ändå vara på en rimlig nivå. Hen menade att det inte handlade om att leva lyxliv, men att hen inte skulle arbeta kvar på Röda Korset om inte lönen räckte till att leva som “andra vanliga personer”. En av respondenterna menade att lönen var viktig för arbetsmotivationen och att lönen spelar en väldigt stor roll för hens motivation.

4.5 Organisationens policy och administration

Är det viktigt för dig att företaget/organisationens policy och värdegrund stämmer överens med dina egna värderingar?

De flesta av respondenterna tycker att det är viktigt att man har värderingar som kan passa organisationens policy och dess värderingar. Respondenterna menar att man inte behöver ha exakt likadana värderingar men åtminstone ligga i linje med dem. Det skulle inte fungera att någon som “är SD” skulle arbeta på organisationen, det är viktigt att stå för de grundprinciper

som Röda Korset har. En respondent anser att det bara är ett jobb och att hen inte lägger några värderingar i det, att jobbet ska genomföras och inget annat.

Det tänker jag inte på, detta är ett jobb – (respondent 4).

4.6 Sociala relationer

Är det viktigt med bra sociala relationer på jobbet? Har du det?

Samtliga deltagare i studien tycker att det är goda sociala relationer på deras arbetsplats, de flesta tycker även att det är viktigt med bra sociala relationer på vilken arbetsplats som helst. De förklarar att bra sociala relationer är en förutsättning för ett väl fungerande samarbete samt att det bidrar till ökad motivation. De menar också att fungerande sociala relationer gör att samarbetet blir bättre och att arbetet går smidigare.

Det är viktigt med social relationer, jag tycker att vår grupp har det. Det är viktigt för motivationen att gruppen fungerar – (respondent 5).

Det är viktigt för att man ska kunna samarbeta på jobbet. Om jag skulle känna mig pressad och mobbad på jobbet på grund av dåliga sociala relationer då vill jag inte vara kvar här. – (respondent 2).

En respondent förklarar att hen förvisso gillar att jobba med andra människor men att hen samtidigt har förståelse för att alla är olika och därmed inte kräver bra sociala relationer. En annan håller med de andra om att det är bra sociala relationer bland de anställda men förklarar samtidigt att det är mer utmanande att utveckla bra relationer till volontärarbetarna då de arbetar oregelbundet.

Det är viktigt med sociala relationer. Här är det svårt att få till det på grund av att vi har volontärer som jobbar frivilligt och de kommer lite när de själva vill. Det blir lite svårare att skapa relationer med dem. Men bland oss som är anställda är det bra relationer. – (respondent 1).

4.7 Arbetsmiljö

Är arbetsmiljön viktig för dig? Har du en bra arbetsmiljö?

Samtliga respondenter tycker att en god arbetsmiljö är viktig för arbetsplatsen. Men det finns skillnader i vilka faktorer som de anställda menar påverkar arbetsmiljön. Respondenterna

menar att arbetsmiljön påverkar motivationen till arbete på olika sätt och nämner en tidigare omorganisering som skapade en delvis dålig arbetsmiljö.

Vi har gått igenom stora organisationsförändringar när vi avvecklade organisationen. Vi har folk här som blivit uppsagda och detta kan påverka arbetsmiljön eftersom de vet att de ska sluta här och detta påverkar deras motivation till arbete – (respondent 1).

Vidare menar respondenterna 2 och 3 att faktorer som lokal, ventilation och arbetsverktyg samt nya okända personer som rör sig på arbetsplatsen har negativ påverkan på deras arbetsmiljö. Dessutom finns personer på arbetsplatsen som redan är uppsagda vilket kan resultera i en dålig arbetsmiljö eftersom de uppsagda personerna inte är motiverade längre och inte bryr sig om att genomföra sina arbetsuppgifter på samma sätt som de tidigare gjort.

Arbetsmiljön är viktig för mig men jag inte har bra arbetsmiljö eftersom det är vinter och det saknas standard belysningsystem vilket gör att ögonen blir trötta samt det finns mycket damm som kommer från varor som hämtas här och detta är inte bra för hälsan – (respondent 2).

Några av respondenterna menar att arbetsmiljön inte är så bra eftersom lokalen inte är så stor och att man ser att det rör sig nya människor där som man inte träffat förut. Dessutom menar de att det finns mycket damm och att den dåliga ventilationen resulterar i en dålig miljö. Respondent 4 och 5 anser att en god arbetsmiljö påverkar motivation till arbete positivt, det är väldigt olika om beroende på var man jobbar, till exempel är arbetsmiljön när man jobbar vid kassan bättre jämfört med andra delar av lokalen.

4.8 Ledning

Att ledningen leder arbetet och behandlar sina anställda på ett bra sätt är det viktigt för dig?

Respondent 1 och 2 anser att det är viktigt att ledningen behandlar sina anställda på ett bra sätt. Respondenterna har förståelse kring svårigheter som kan finnas när det gäller att behandla anställda likvärdigt. De är överens om att ledningen gör sitt bästa och är nöjda med sättet som de behandlas på som anställda. De anser att i de fall ledningen missar saker är det troligt att det beror på att organisationen är komplicerad då det finns såväl anställda som volontärer som genomför nästan identiska arbetsuppgifter.

Jag är väldigt nöjd. De chefer som jag har på röda korset har alla de var bra och jag är glad över att jag hade de som mina chefer. Jag tycker att ledningen behandlar sina anställda på bra sätt. Det är viktig faktor för mig att jag ska trivas på jobbet – (respondent 2).

Några av respondenterna upplever dock att ledningen inte behandlar sina anställda på ett bra sätt. De menar att människor behandlas olika. En respondent anser att ledningen behandlar de anställda olika men att detta är på grund av att alla har olika behov samt att alla inte kan prestera på samma nivå.

Jag tror det är naturligt att ledningen behandlar de anställda olika just på grund av att de är olika individer. Jag tycker att ledningen behandlar de anställda på ett bra sätt – (respondent 4).

5. Diskussion & Analys

5.1 Yttre Motivationsfaktorer

Yttre motivationsfaktorer som undersöktes i denna studie var lön, sociala relationer och policy och värdegrund. Herzberg menar att om en anställd ska känna sig trygg och tillfreds på sin arbetsplats måste det finnas en bra balans inom dessa hygienfaktorer.

Lön

Herzberg klassar lön som en hygienfaktor. Han menar att en dålig lön kan öka vantrivseln men att en bra lön endast kan uppnå icke-vantrivsel. Detta stämmer bra överens med respondenternas svar kring lönefrågan. Alla respondenter var nöjda med sin lön och sa samtidigt att lön inte var det viktigaste för dem. Herzberg skulle alltså i detta fall säga att respondenterna är tillräckligt nöjda med lönen för att de inte ska känna vantrivsel men att de inte känner att lönen är viktig för att lön i sig inte kan öka tillfredsställelsen. Flera av respondenterna poängterade att lönen inte är det viktiga i deras yrke utan att det är möjligheten att genom sitt arbete kunna hjälpa och göra skillnad. Detta går i linje med Banuri & Keefers (2016) studie där de menar att ju högre lönen höjs i pro-sociala yrken desto större risk är det att individer med mindre pro-social motivation söker sig dit. Man kan även koppla detta till Hans Zetterbergs (Bruzelius & Skärvad, 2000) teori kring arbetsmotivation. Zetterberg menade att man kan dela in arbetare i tre motivationskategorier: de som arbetar för att överleva, de som arbetar för att skapa materiell välfärd och de som arbetar för att utveckla sig själva och skapa personlig tillväxt istället för ekonomisk. Respondenternas svar kring lön visar att de är människor som faller in under den senare kategorin då samtliga betonade att de inte valt yrke på grund av lönen utan för att de vill hjälpa andra genom deras arbete vilket tyder på att de söker personlig utveckling genom sitt arbete.

Enligt Maslow (1970) så kommer lön på den andra nivån i behovstrappan vilket gör att det är en väsentlig faktor när det kommer till behovet hos de anställda. De flesta anställda menar på att livet kanske skulle vara lite bättre med en högre lön men att lönen inte var anledningen till att de jobbade på Röda Korset. Med detta sagt så var respondenterna nöjda med att bara kunna leva ett vanligt liv. När det kommer till just lönen så stämmer respondenternas svar med Maslows teori.

Sociala relationer

Samtliga respondenter tyckte överlag att det är goda sociala relationer på arbetsplatsen och samtliga värdesätter goda sociala relationer på jobbet högt. Flera av de intervjuade menade att goda sociala relationer stärker deras motivation. Det är svårt att koppla dessa svar till Herzbergs två-faktorteori förutom att ge honom rätt i att sociala relationer kan kännas igen som en viktig faktor. En respondent håller med de andra om att det är bra sociala relationer bland de anställda men förklarar samtidigt att det är mer utmanande att utveckla bra relationer

med volontärarbetarna då de kommer oregelbundet. Detta är ett bekymmer specifikt för pro-sociala organisationer med volontärarbetare. Vi tycker att detta är en bra insikt som pro-sociala organisationer med volontärarbetare bör tänka på då vår undersökning indikerar att goda sociala relationer är viktigt för de anställda i dessa typer av organisationer. Nämnvärt i detta sammanhang är att enligt Maslow (1970) så ska lönen prioriteras högre än de sociala relationerna men i detta fall medgav respondenterna att det är viktigare med att ha bra sociala relationer på arbetsplatsen. Detta gör att respondenternas svar går emot Maslows teori.

Företagets administration och policy

Herzberg kategoriserar policy som en hygienfaktor vilket innebär att det är en faktor som påverkar de anställdas vantrivsel. Han menar att organisationers grundprinciper och värdegrund är något som antingen kan öka eller minska anställdas vantrivsel. Det man kan se utifrån respondenternas svar är att organisationens värdegrund är av vikt för dem, fyra av fem tycker det. De nämner att man behöver ha samma värderingar som Röda Korset för att kunna jobba där och att de har valt organisationen för att den matchar deras egna värderingar. Det är samma fyra personer som även tycker att det är viktigt att deras arbete hjälper övriga samhället. Detta förstärker bilden som Ryan & Decis (2000) visat och som säger att pro-sociala arbetare är motiverade för att deras personliga mål överensstämmer med organisationens mål.

5.2 Inre motivationsfaktorer

Anställda visar upp högre grad av prestation och effektivitet när de upplever att den inre motivationen och den pro-sociala motivationen är starkt sammankopplade (Grant, 2008). Motivationsfaktorerna gör enligt Herzberg (1987) att tillfredsställelsen på arbetet höjer motivationen hos de anställda. Herzberg menar på att motivationsfaktorerna höjer arbetsmotivationen om dessa faktorer är närvarande.

Erkännande

Enligt Herzberg (1987) är erkännande en viktig faktor för de anställdas motivation. Detta stämmer överens med svaren vi fick från respondenterna i våra intervjuer. Samtliga respondenter förutom en värdesätter beröm från ledningen som en viktig faktor för deras tillfredsställelse på arbetsplatsen. De nämner att det ökar deras motivation och att det är

viktigt för dem att känna sig uppskattade. En av respondenterna nämnde att brist på beröm resulterar i att hen får lägre nivå av motivation och inte är lika benägen att göra "det lilla extra" om ledningen inte synliggör bra prestationer. Detta tyder på att ledningsgrupper kontinuerligt bör synliggöra bra prestationer för att de anställda ska känna att det är värt att arbeta hårdare. Eftersom pro-sociala organisationer generellt inte använder sig av ekonomiska incitament som till exempel provision blir det viktigt att utnyttja möjligheten till att ge beröm och uppskattning som en motivationskälla. En respondent nyanserade bilden genom att nämna att hen gillar att få beröm men också gärna vill att ledningen lägger till tips och konstruktiv kritik i feedbacken. Samtidigt menar en annan att hen absolut inte vill få tips och kritik när den får beröm eftersom hen vill känna sig ansvarsfull och inte vill ha en chef som säger vad hen ska göra. Detta tyder på att ledning och chefer bör anpassa sin feedback efter individ och fråga om personen vill få kritik och tips samtidigt som den får beröm.

Även om dessa personer starkt antydde att erkännande är en viktig faktor för dem är det fortfarande värt att nämna att en av dessa fem respondenter inte brydde sig om erkännande från ledningen överhuvudtaget. Samma person menade att hen inte bryr sig om erkännande för att hen ändå ska sluta jobba för organisationen snart. Personen indikerar dock i sitt svar att om hen hade velat stanna kvar på arbetsplatsen hade erkännande varit en viktig faktor för hen. Samtidigt som nästan samtliga respondenter värdesätter erkännande som en viktig faktor så var det ingen av dem som tyckte att de får optimalt med erkännande från ledningen på sin nuvarande arbetsplats vilket tyder på att ledningen bör trycka mer på att kommunicera erkännande och uppskattning. Erkännandet kan stärka den pro-sociala motivationen hos de anställda genom att de får feedback och uppskattning för det de gör. Enligt Maslow (1970) så går erkännande in på nivå 4, vilket är den näst högsta nivån på trappan. Därav prioriteras inte detta behov lika mycket som i de lägre nivåerna. Däremot så visade det sig att några av respondenterna prioriterade erkännande högre än till exempel lön.

Arbetet i sig / prestation

Frågan om stimulans och utmaning i arbetet tillhör den inre motivationsfaktorn "arbetet i sig" i Herzbergs två-faktorsteori. Där menar han att ett lagom utmanade (inte för svårt) och stimulerande arbete är en av faktorerna som kan höja arbetares arbetstillfredsställelse. Även här får Herzberg rätt i sin teori då samtliga respondenter höll med om att det är viktigt med stimulerande och utmanande arbetsuppgifter. Vissa respondenter ansåg att det är en viktig delfaktor bland många andra medan andra menade att de inte kan vara kvar på arbetsplatsen

om inte arbetsuppgifterna är stimulerande. Alla respondenter tycker att det är viktigt med stimulerande arbete och många var noga med att specificera att ett stimulerande arbete bör vara ett med varierande arbetsuppgifter. Respondenternas svar tyder på att varierande arbetsuppgifter är en bra förebyggande åtgärd mot ett monotont och tråkigt arbete. Wilson (1989) menar att byråkrater inom den offentliga sektorn finner motivation till att jobba från en inneboende vilja att klara av uppdragen de har blivit tilldelade eller att de finner uppdragen stimulerande, detta motsätter sig den annars populära teorin kring att anställda inom pro-sociala organisationer finner motivation från sina egna pro-sociala värderingar.

Respondenternas svar ger Wilson delvis rätt. Det är tydligt att stimulerande arbetsuppgifter åtminstone är en del av källan till motivation och tillfredsställelse bland respondenterna.

Däremot går inte respondenternas svar emot den andra teorin om att pro-sociala motiv också kan vara en källa till motivation.

Frågan kring meningsfullhet i arbetet kan kopplas till den pro-sociala motivationen som är en gren av den inre motivationsfaktorn där meningsfullhet kan vara en drivkraft i sig eftersom att arbetet genomförs betyder mycket för individen vilket gör att den anställde är villig att prestera mycket mer. Vidare gäller kring "prestationer" enligt Herzbergs två-faktorteori att en av faktorerna som kan höja de anställdas tillfredsställelse är att de är nöjda med resultatet av deras arbete, att deras resultat känns mödan värd. Här går respondenternas svar mestadels i linje med Herzbergs teori. De förklarar att det är viktigt för dem att deras arbete känns meningsfullt. En person säger att hen behöver ett meningsfullt yrke för att kunna arbeta och att hen tidigare har slutat på en arbetsplats på grund av icke meningsfulla arbetsuppgifter. Detta tyder starkt på att meningsfulla arbetsuppgifter är essentiellt för anställdas tillfredsställelse. Samtidigt är det värt att notera att en av respondenterna som tyckte att meningsfullhet kring arbetet är viktigt också spekulerade i att en hög lön kanske skulle minska behovet av meningsfullhet. Detta går emot Herzberg då han menar att lön är en hygienfaktor som påverkar vantrivseln och att prestation är en motivationsfaktor som påverkar trivseln/tillfredsställelsen och att de är oberoende av varandra. Hans citat går hand i hand med studier utförda av Banuri & Keefer (2016) där de bland annat konstaterar att ju högre lönen är inom offentlig sektor desto större chans är det att personer med mindre pro-social drivkraft lockas att jobba där. Alla fem respondenter anser att meningsfullhet i arbetet är viktigt, fyra av dem anser samtidigt att det är viktigt för dem själva att de känner att de hjälper övriga samhället i deras arbete. Detta tyder på att dessa fyra finner meningsfullhet i arbetet när de hjälper övriga samhället. Alla fyra är tydliga med att de finner drivkraft från

deras vilja att hjälpa andra. Detta stämmer bra överens med tidigare forskning (Grant, 2008; Batson, 1987) och dess bild av pro-social motivation och visar att större delen av de anställda i organisationen är pro-socialt motiverade. En respondents påstående om att de som inte har en vilja att hjälpa andra inte bör jobba på Röda Korset ger ännu mer tyngd till bilden av det starka sambandet mellan pro-social motivation och att vara anställd i organisationen. Detta kopplas även till Hans Zetterbergs (Bruzelius och Skärvad, 2000) rekognoscering av vad han kallar för osynliga kontrakt. Han menar att på arbetsplatser finns det alltid ett avtal mellan arbetsgivare och anställd som görs utanför det officiella skriftliga kontraktet. Dessa osynliga kontrakt är krav och normer som människor uppfattar och utformar inombords och det är sällan det hamnar på officiella papper. Dels handlar det osynliga kontraktet om vad som förväntas av den anställde och vad för insats denne är beredd att göra, men även om vad som förväntas av arbetsgivare och medarbetare. Flera av respondenterna har betonat att de har valt Röda Korset för att de har en vilja att hjälpa andra vilket tyder på det verkar finnas en underförstådd inofficiell regel kring att man bör ha en drivkraft att vilja hjälpa andra för att kunna jobba där.

Vi har tidigare avhandlat hur Wilsons teori (1989) delvis fått rätt i och med respondenternas svar kring stimulerande arbete. Wilson menar att byråkrater inom offentlig sektor (pro-socialt yrke) får sin motivation från faktumet att deras arbetsuppgifter är stimulerande snarare än att de har pro-sociala motivationer. Respondenternas svar på frågan kring stimulerande arbete visade att det är väldigt viktigt för deras motivation och tillfredsställelse. Samtidigt visar deras svar på frågan kring meningsfullt arbete att Wilsons försök att ersätta pro-sociala motivationer med stimulerande arbetsuppgifter som källa till motivation i sin teori inte går att applicera i det här fallet. Svaren från respondenterna visar snarare att stimulerande arbetsuppgifter och pro-sociala motivationer går hand i hand som trivsel och motivationskälla för anställda i pro-sociala yrken.

Det överensstämmer även med Ryan & Decis (2000) forskning som säger att pro-sociala arbetare är motiverade för att deras mål överensstämmer med organisationens mål. Att en av respondenterna säger att vetskapen om att hen hjälper övriga samhället stärker motivationen till att arbeta går i linje med Banuri & Keefers (2016) forskning som visar att att ju högre pro-social drivkraft en anställd har desto mer anstränger den sig i pro-sociala arbetsuppgifter. Det matchar även forskning gjord av McKenzie & Rutherford (2017) och Gregg et., al. (2011) som visar att anställda som delar organisationens värderingar är mer benägna att jobba

övertid. Det stärker även Banuri & Keefers (2016) argument om att pro-sociala organisationer bör anställa människor med pro-social motivation.

6. Slutdiskussion

Både inre och yttre motivationsfaktorer var generellt viktiga för respondenterna men vissa faktorer var viktigare än andra. När det kommer till yttre motivationsfaktorer som organisationens policy och relationer med kollegor visade det sig att de faktorerna var väldigt avgörande och en stark orsak till att de anställda faktiskt stannade kvar på sin arbetsplats. Lönen var mindre viktig eftersom de anställda menade på att lönen inte var den främsta anledningen till att de jobbade på Röda Korset. När det kommer till inre motivationsfaktorerna var alla faktorer väldigt viktiga och betydelsefulla för medarbetarna.

De anställda värdesatte erkännande som en viktig faktor för att vara motiverade på arbetsplatsen. De förklarade att erkännande var viktigt för deras tillfredsställelse och att känslan av uppskattning motiverade dem. Det nämndes att brist på beröm leder till att inre motivationen sjunker och viljan att göra det lilla extra minskar om ledningen inte synliggör bra prestationer. Detta kan ses som signal för välgörenhetsorganisationer att se till att kontinuerligt uppmärksamma anställdas bra prestationer som ett verktyg för att öka deras prestanda. Även om lejonparten av respondenterna behöver erkännande framgår det även att de anställda föredrar olika sätt att få erkännande på. Detta visar att det kan vara en bra ide för nämnda organisationer att individanpassa den positiva feedbacken och uppskattningen de visar sina anställda.

Samtliga respondenter underströk signifikansen av stimulerande och utmanande arbetsuppgifter. Det framgick tydligt att stimulansen kommer från varierande arbetsuppgifter och att det motverkar ett monotont och trist arbetsliv. Resultaten indikerar att varierande arbetsuppgifter har en större signifikans för anställdas motivation på välgörenhetsorganisationer än tidigare forskning visat kring pro-sociala organisationer där anställdas drivkraft att hjälpa andra mestadels har lyfts som det viktiga för deras motivation. Detta betyder inte att drivkraften att hjälpa andra inte har stor signifikans i denna studie. Fyra av fem anställda klargjorde att de tycker att det är viktigt med ett meningsfullt arbete och att deras arbete blir meningsfullt just på grund utav att de hjälper andra människor, vilket bekräftar tidigare forskning kring ämnet. De betonade också att de har valt att jobba på Röda Korset för att de vill hjälpa övriga i samhället och att de blir motiverade av det. Detta bekräftar Ryan & Decis (2000) studie som visar att pro-sociala arbetare är motiverade för att deras mål överensstämmer med organisationens mål. Det går även i linje med forskning utförd av Banuri & Keefer (2016) som visar att ju högre pro-social drivkraft en anställd har desto mer anstränger hen sig i pro-sociala arbetsuppgifter. Resultatet bekräftar också den forskning som visar att anställda som delar organisationens värderingar är mer benägna att jobba övertid (McKenzie & Rutherford 2017; Gregg et. al., 2011). Detta stärker Banuri & Keefers argument om att pro-sociala organisationer bör anställa människor med pro-social motivation.

Samtliga anställda var nöjda med sin lön och menade att lönen inte var det viktiga, att det är möjligheten att kunna hjälpa andra människor som är det viktigaste vilket bekräftar Herzbergs (1987) teori kring lönens betydelse för motivationen. Det går även i linje med Banuri & Keefers (2016) studie där de menar att ju högre lönen höjs i pro-sociala yrken desto större chans är det att individer med mindre pro-social motivation söker sig dit. Samtliga respondenter tyckte överlag att det är bra sociala relationer på arbetsplatsen och samtliga värdesätter goda sociala relationer på jobbet högt. Flera förklarade även att goda sociala relationer stärker deras motivation. Men det påpekades att det kan vara svårt att utveckla optimala sociala relationer med volontärarbete på grund av deras oregelbundna närvaro, detta är ett specifikt bekymmer för välgörenhetsorganisationer att tänka på.

När det kommer till Maslows (1970) behovstrappa så visade det sig att respondenternas svar gick emot behovstrappan. Att de anställda värdesätter sociala relationer på arbetsplatsen högre

än lönen visar på att gemenskapen i gruppen är något som prioriteras högt på Röda Korset. Sen kan man vända på frågan och säga att om de anställda inte hade fått lön så de klarat sig så hade lönen med största sannolikhet prioriterats högre än vad gemenskapen gjort, vilket Maslow (1970) även antyder i sin behovstrappa.

Eftersom Maslows teori är baserad på klinisk psykologi av egna erfarenheter gör detta att teorin kanske inte kan appliceras till fullo på Röda Korset eftersom de flesta i Sverige ändå får en relativt bra lön om man till exempel jämför med andra länder i världen (Abrahamsson & Andersen, 2005).

7. Källförteckning

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

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007). *Motivation i organisationer – personalkoncept och drivkrafter*. Lund: Studentlitteratur.

Angelöw, B. (2015). *Mera arbetsglädje: att utveckla och stärka arbetslusten*. (1. utg.) Stockholm: Natur & kultur.

Ariza-Montes, A., & Lucia-Casademunt, A. M. (2016). Nonprofit Versus For-Profit Organizations: A European Overview of Employees' Work Conditions. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 334–351. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1134742>

Aroseus, F (2016) *Maslows behovstrappa*. Hämtad 25 maj, 2021 från Lätt att lära <https://lattattlara.com/psykologiska-perspektiv/humanistiskt-perspektiv/maslows-behovstrappa/>

Badura, Katie L. ; Grijalva, Emily ; Galvin, Benjamin M. ; Owens, Bradley P. ; Joseph, Dana L.(2020). Motivation to Lead: A Meta-Analysis and Distal-Proximal Model of Motivation and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2020, Vol.105(4), pp.331-354 <http://doi:10.1037/apl0000439>

- Banuri, S., & Keefer, P. (2016). Pro-social motivation, effort and the call to public service. *European Economic Review*, 83. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1773859665/>
- Barriball, L.K. & While, A. (1994). Collecting data using a semistructured. *Journal of Advanced Nursing*, vol 19, 328-335. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2648.1994.tb01088.x>
- Bassous, M. (2015). What are the Factors that Affect Worker Motivation in Faith-Based Nonprofit Organizations? *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(1),355–381.Doi 10.1007/s11266-013-9420-3
- Batson, C. (1987). Prosocial Motivation: Is it ever Truly Altruistic? In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 20, pp. 65–122). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60412-8](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60412-8)
- Benz, M. (2005). Not for the Profit, but for the Satisfaction? Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms. *Kyklos*, 58(2), 155–176. <https://doi.org/10.1111/j.0023-5962.2005.00283.x>
- Bergström, Kamilla & Söderfeldt, Björn & Berthelsen, Hanne & Hjalms, Karin & Ordell, Sven. (2010). Overall job satisfaction among dentists in Sweden and Denmark: A comparative study, measuring positive aspects of work. *Acta odontologica Scandinavica*. 68. 344-53. [10.3109/00016357.2010.514719](https://doi.org/10.3109/00016357.2010.514719).
- Bieńkowska, Agnieszka ; Ignacek-Kuźnicka, Beata (2019) Influence of Knowledge Workers Work Motivation on Their Job Performance – Results of Empirical Research *Central European Business Review*, Vol.8(5), pp.54-68. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.224>
- Brewer, Gene. (2013). Public servicemotivation and performance. *Public Management and Performance: Research Directions*. 152-177. [10.1017/CBO9780511760587.007](https://doi.org/10.1017/CBO9780511760587.007).
- Brewer, G., & Selden, S. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 8(3), 413–439. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024390>
- Bruzelius, Lars H. & Skärved, Per-Hugo (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund/Studentlitteratur
- Bryman A.& Bell, E (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*.Liber.
- Dahlgren, Per Olov & Dahlgren, Kerstin (1985). *Hur har du det på jobbet?*

Dartey-Baah, Kwasi, 2011, "Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective" Vol 3, Nr.9, University of Ghana Business School.

<https://www.researchgate.net/publication/230823567>

Deci, Edward & Ryan, Richard. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. 11. 227-268. 10.1207/S15327965PLI1104_01. disciplines. *Advances in developing human resources*, 4(3): 221-241. <https://doi.org/10.1177/1523422302043002>

Dunlap, N. A., C.P.M. (2010). Take your team to the top . *Journal of Property Management*. Vol. 75, no. 1, ss. 28-30.

<http://ezproxy.server.hv.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/216390062?accountid=14825>

Förening.se (2021). *Arbetsgivare och anställd*. <https://forening.se/ideell-och-anstalld/arbetsgivare-och-anstalld/> Tillgängligt 2021-05-25

Gagné, M & Deci, L.E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Grant, A. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351328>

Grant, A. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>

Gregg, P., Grout, P., Ratcliffe, A., Smith, S., & Windmeijer, F. (2011). How important is pro-social behaviour in the delivery of public services? *Journal of Public Economics*, 95(7), 758–766. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2011.03.002>

Guha, A. B. 2010 'Motivators and Hygiene Factors of Generation X and Generation Y-The Test of Two-Factor Theory', Vilakshan: *The XIMB Journal of Management*, 7(2), ss. 121–132. <https://www.coursehero.com/file/p2tsub6q>

Habib, N., Awan, S. H. and Sahibzada, S. A. 2017 'Is Herzberg's Two Factor Theory Valid in the Context of Performance Management System? A Study of Private Banks of Pakistan',

Journal of Managerial Sciences, 11, ss. 183–198
<https://www.researchgate.net/publication/325819075>

Hayton, J. (2016). Plotting the motivation of student volunteers in sports-based outreach work in the North East of England. *Sport Management Review*, 19(5) p.563-577.
<http://researchonline.ljmu.ac.uk/id/eprint/9440>

Herzberg, F. (1987) One More Time: How Do You Motivate Employees?
[Elektronisk] *Harvard Business Review*. Reprint 87507. Boston. Tillgänglig: brainmass.com
(2020-12-11)

Hjälporganisationerna.se (2021) *Lista – Här hittar du alla hjälporganisationer verksamma i Sverige*. <https://www.hjalporganisationerna.se/> Tillgängligt 2021-05-25

Hoert J, Herd A & Hambrick (2018) The Role of Leadership Support for Health Promotion in Employee Wellness Program Participation, Perceived Job Stress, and Health Behaviors “*American Journal of Health Promotion*” Vol: 32 issue: 4, p (s): 1054-1061
<https://doi.org/10.1177/0890117116677798>

Holmgren, J., & Kraft, M. (2018). A global nursing framework in the Swedish Red Cross undergraduate nursing program. *Nordic Journal of Nursing Research*, 38(3), 167–174. <https://doi.org/10.1177/2057158517741268>

Jando, M. (2017). Organisationen avgörande för en god arbetsmiljö. *Vetenskaphälsa*. maj 16.
<http://www.vetenskaphalsa.se/organisationen-avgorande-for-en-god-arbetsmiljo/>

Johansson, G., Sandahl, C., & Andershed, B. (2013). Leadership, teamwork and the experience of meaning in palliative care. *Socialmedicinsk Tidskrift*, 90(1), 99–107. Retrieved from <http://www.socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/958/777>

Kay, P. Polonsky, M. Inglis, J. (2017). Understanding Managerial Perspectives of Volunteering at Nonprofit Leisure Events: A Comparison of Typologies Within Open Gardens Australia. *Journal of Nonprofit & Public-Sector Marketing* Volume: 29(1), 64-97.

Kvaløy, O., Schöttner, A., (2015). Incentives to motivate. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 116, August 2015, ss. 26-42. <http://doi:10.1016/j.jebo.2015.03.012>

Larsson, Sam (2005): *Kvalitativ metod/ en introduktion*. Larsson, *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur

Lester, D. (2013). Measuring Maslow’s Hierarchy of Needs. *Psychological Reports*, 113(1), 15–17. <https://doi.org/10.2466/02.20.PRO.113x16z1>

Lynham, S. A. (2002). The general method of theory-building research in applied Vol 4, p221-241 <https://doi.org/10.1177/1523422302043002>

Madsen, K. (1986). A Metatheoretical Analysis of the Percept-Genetic Personality Theory. In *Advances in Psychology* (Vol. 38, pp. 447–454). [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62423-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62423-1)

Maner, K, J & Gailliot T, G. (2007) Altruism and egoism: Prosocial motivations for helping depend on relationship context "European Journal of Social Psychology" 37, 347-358 <https://doi.org/10.1002/ejsp.364>

Mckenzie, T., & Rutherford, A. (2017). Career concerns versus shared values: An empirical investigation. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 31(2), 162–184. <https://doi.org/10.1177/2397002217695475>

Mcsweeney, F., & Swindell, S. (1999). Behavioral economics and within session changes in responding. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 72(3), 355–371. <https://doi.org/10.1901/jeab.1999.72-355>

Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M., & Chan, W. Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for wellbeing: Testing self-determination theory in a Chinese work organisation. *International Journal of Psychology*, 50(4), 245-255 <https://doi.org/10.1002/ijop.12110>

Nigel Bassett-Jones; Geoffrey C Lloyd: Does Herzberg's motivation theory have staying power? *The Journal of Management Development*; 2005; 24, 10; ABI/INFORM Global pg. 929 <https://doi.org/10.1108/02621710510627064>

Närvänen. Anna-Liisa (1999). När kvalitativa studier blir text. Studentlitteratur AB

Perry, J., Hondeghem, A., & Wise, L. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>

Petrovsky, Nicolai. (2009). Does Public Service Motivation Predict Higher Public Service Performance? A Research Synthesis.

Rainey, H., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public*

Administration Research and Theory: J-PART, 9(1), 1–32. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>

Reichenberg, M. & Lofgren, K. (2019). On the relationship between Swedish special educators' work absenteeism, job satisfaction, and self-efficacy for inclusive education. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, 5(2), 615-627. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1223194.pdf>

Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 53–78. <https://doi.org/10.1177/0020852308099506>

Rodakorset.se (2021). *Butiker*. <https://www.rodakorset.se/vad-vi-gor/second-hand/butiker/> Tillgängligt 2021-05-25

Ronglan, L. (2003). The Red Cross emblem is not to be abused. *Tidsskrift for Den Norske Laegeforening*, 123(9), 1230. Retrieved from http://www.tidsskriftet.no/pls/lts/pa_lt.visSeksjon?vp_SEKS_ID=805474

Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. (2016). Third-sector job quality: evidence from Finland. *Employee Relations*, 38(4), 521–535. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2015-0134>

Selander, K. (2015). Work Engagement in the Third Sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, Vol 26, N.4. doi10.1007/s11266-9465-y <https://www.jstor.org/stable/43654659>

Selander, K., & Ruuskanen, P. (2016). Why do Third Sector Employees Intend to Remain or Leave their Workplace? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(2), 81. <https://doi.org/10.19154/njwls.v6i2.4973>

Shamir, B. (1990). Calculations, Values, and Identities: The Sources of Collectivistic Work Motivation. *Human Relations*, 43(4), 313–332. <https://doi.org/10.1177/001872679004300402>

Sigblad, F., Savela, M., Okenwa-Emegwa, L. (2020) Managers' Perceptions of Factors Affecting Employees' Uptake of Workplace Health Promotion (WHP) Offers *Frontiers In Public Health*, 8: 145 <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.0014>

Statistiska centralbyrån (2020). Civila samhällets bidrag till BNP var 3,2 procent 2017-
Statistikdatabasen. Örebro: Statistiska centralbyrån (SCB)

Ström, Peter (2020). Ledarskap i ideella organisationer. <http://ledarskap.eu/ledarskap-i-ideella-organisationer/> Tillgängligt 2020-06-30

Svensson, P.G., Starrin, B., Henriksson, B., Månsson, S.A., Renck, B., & Dahlgren, L. (1996). Kvalitativa studier i teori och praktik. Lund: Studentlitteratur

Sverigestudien. (2017). Sverigestudien 2017. *Synliggör våra värderingar*. Sverigestudien. <http://www.sverigestudien.se/wp-content/uploads/2018/02/Sverigestudien-2017.pdf>.

Thylefors, I. (2016). Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn (1. utg). Stockholm: Natur & kultur.

Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545–556. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>

Vallerand, R. J. (2012)., From motivation to passion: in search of the motivational processes

Vetenskapsrådet. (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Stockholm: Vetenskapsrådet

Vincent, M., Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1960). [Review of The Motivation to Work.]. *American Sociological Review*, 25(2), 288–289. <https://doi.org/10.2307/2092643>

Weman-Josefsson, K., & Berggren, T. (2013) Psykosocial arbetsmiljö och hälsa. Lund: Studentlitteratur

Zaid Alfayad & Lily Suriani Mohd Arif Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herzberg's Two-factor Theory - *International Review of Management and Marketing*, 2017, 7(1), 150-156. <https://www.researchgate.net/publication/312322735>

