



PERSONALVETARPROGRAMMET

Chefers motivationsfaktorer i det dagliga arbetet

- En kvalitativ studie inom banksektorn

Författare

Emma Berghult & Isabelle Mindhammar

Examensarbete: 15 hp

År: 2017

Handledare: Petra Adolfsson

Examinator: Wajda Wikhamn

Förord

Vi vill börja med att tacka fallorganisationen för att vi fick möjligheten att utföra studien hos er. Uppsatsarbetet har underlättats väsentligt tack vare er hjälpsamhet och ert engagemang. Vi vill även rikta vår tacksamhet till respondenterna för mycket trevliga intervjuer. Vidare vill vi tacka vår handledare Petra Adolfsson. Vi vill också passa på att tacka varandra för en rolig uppsatstid och ett gott samarbete som speglar våra tre år tillsammans på Personalvetarprogrammet. Avslutningsvis vill vi tacka dig som läsare och önskar dig en trevlig lässtund!

Emma Berghult & Isabelle Mindhammar

2017-06-03

Abstract

BA-thesis: 15 hp

Subject: Human Resources, managers motivation

Level: Bachelor

Year: 2017

Supervisor: Petra Adolfsson

Examiner: Wajda Wikhamn

Keywords: arbetsmotivation, yttre motivation, inre motivation, interaktiv motivation

Managers today face serious challenges and have a lot of pressure in the daily work, they play a key role in the organisation and the results are affected by their performance. The strict requirements affect the health, performance and motivation of the managers. Based on this, it is important that managers are committed and motivated in their daily work. Therefore, the purpose of the essay is to study the motivational factors that primarily motivate managers in the banking sector in their daily work, and further why these factors are more important than other factors. The theoretical framework is based on theories about diverse types of motivational factors. The motivational factors involved in the study are external, internal and interactive factors. Furthermore, the essay uses the theories Herzberg's Two Factor Theory and Deci and Ryan's Self-Determination Theory about motivational factors and its impact on working life.

The essay has a hermeneutic approach. The abductive study has been conducted based on a qualitative approach. The empirical consists of nine semistructured interviews with bank managers from the same organisation, they all have their offices and work in West Sweden. Further, the data has been transcribed and analysed with inspiration from thematic analysis. The empirical has furthermore been linked and compared with the theory and previous research. The result points out that it is primarily the internal and interactive motivational factors that motivate the essays bank managers in their daily work. The result shows that the motivation factors that primarily motivate the bank managers are the work, development, corporate culture and relationships. There are several different explanatory factors. The results show that the managers' motivators may among other things, depend on their personality for example if they are soft or tough to their personality. It can also depend on a person's experience, background and childhood, or the reason may be due to the company's structure and corporate culture.

1. Inledning	1
1.2 Syfte & frågeställningar	2
2. Teori	2
2.1 Herzbergs tvåfaktorteori	2
2.2 Self-Determination Theory.....	3
3. Tidigare forskning	4
3.1 Interaktiv arbetsmotivation	4
3.2 Inre & yttre arbetsmotivation	4
3.3 Chefers arbetsmotivatorer	5
3.4 Arbetsmotivation & Personlighet.....	5
4. Metod	6
4.1 Vetenskaplig utgångspunkt & Forskningsansats	6
4.2 Kvalitativt tillvägagångssätt.....	6
4.3 Urval	6
4.4 Tillvägagångssätt	7
4.5 Bearbetning av data	8
4.6 Etik.....	8
4.7 Validitet & Reliabilitet	9
4.8 Studiens begränsningar	9
5. Resultat	10
5.1 Starka motivationsfaktorer	11
5.2 Differentierade motivationsfaktorer.....	12
5.3 Svaga motivationsfaktorer	14
5.4 Förklaringsfaktorer till bankchefernas motivatorer	15
6. Analys	17
6.1 Herzbergs tvåfaktorteori	17
6.2 Self-Determination Theory.....	17
7. Diskussion	18
7.1 Interaktiv arbetsmotivation	18
7.2 Inre & yttre arbetsmotivation och chefers arbetsmotivatorer	19
7.3 Förklaringsfaktorer till bankchefernas arbetsmotivatorer utifrån personlighet	20
7.4 Förklaringsfaktorer till bankchefernas arbetsmotivatorer utifrån erfarenhet & uppväxtförhållanden	21
7.5 Förklaringsfaktorer till bankchefernas arbetsmotivatorer utifrån vald organisation & chefspositionf.....	21
7.6 Praktisk koppling till personalvetenskap	22
8. Slutsats	22
9. Vidare forskning	23
10. Källförteckning	24
11. Bilagor	27
11.1 Informationsformulär.....	27
11.2 Samtyckesformulär	28
11.3 Intervjuguide	28

1. Inledning

Avsnittet presenterar en övergripande inledning av uppsatsens ämnesval och problemområde samt dess relevans i förhållande till personalvetenskap. Vidare presenteras uppsatsens syfte och frågeställningar.

Dagens chefer är ofta hårt pressade (Karlsson, 2016) och arbetar med flera saker samtidigt under en arbetsdag (Arman, 2010). Chefer hanterar många utmaningar och några utav dessa är att leda sina medarbetare, ha personalansvar, hantera kriser i arbetet, vara lyhörd och närvarande samt att föra organisationen framåt (Hildingsson & Krafft, 2001). Detta innebär att höga krav ställs på chefer (ibid). De hårda kraven påverkar chefers hälsa, prestation och arbetsmotivation (Karlsson, 2016). Utifrån detta är det viktigt att chefer är engagerade och motiverade i det dagliga arbetet, för att kunna hantera de utmaningar som de ställs inför. Uppsatsförfattarna upplever att forskning och artiklar främst berör hur chefer ska motivera sina medarbetare (Zareen et al., 2015; Chef, 2013; Vision, 2016), och vidare upplevs en avsaknad gällande forskning och publikationer om vad som motiverar chefer. Därav kommer uppsatsen att fokusera på chefers motivationsfaktorer. Studien avgränsas till att studera motivation i det dagliga arbetet för att begränsa undersökningsområdet och syftet. Uppsatsförfattarna menar att det är relevant att känna till chefers motivatorer då chefer har en stor påverkan på organisationen och dess medarbetare (Ledarna, 2008; Chefstidningen, 2011). Därför är syftet med uppsatsen att studera vilka motivationsfaktorer som främst motiverar chefer i det dagliga arbetet, och vidare finna förståelse för orsaken till varför dessa faktorer motiverar mer än andra. Studien har genomförts inom banksektorn, detta på grund av vald fallorganisation.

Studien fokuserar på begreppet arbetsmotivation, vilket betyder ”Den energi vi ådagalägger för arbete, den ambition vi har att söka och behålla ett arbete” (Flach, 2006). Tidigare forskning om arbetsmotivation pekar åt olika håll, där en del forskning menar att anställda främst motiveras av instrumentella faktorer såsom lön och förmåner, medan annan forskning menar att anställda främst motiveras av inre motivationsfaktorer såsom utveckling och uppskattning (Landy & Conte, 2007; Björklund, 2001). Alvesson och Kärreman (2007) delar upp motivation i tre kategorier; inre, yttre och interaktiv motivation. Inre motivation är när motivationen kommer från individen själv, till exempel när arbetet i sig motiverar och upplevs som intressant. Yttre motivation handlar om förväntade belöningar, t.ex. när individen känner motivation av materiella belöningar såsom lön. Interaktiv motivation är relativt ny inom forskning i jämförelse med inre och yttre motivation, och innefattar normer, ömsesidighet och identitet. Normerna berör företagskultur, tankesätt och värderingar. Ömsesidighet handlar om samspelet mellan organisationen och de anställda. Identiteten skapar individen genom sitt yrke och på arbetsplatsen med hjälp av individens egna tankar och känslor (Alvesson & Kärreman, 2007). Följaktligen kommer bankchefernas dagliga arbete att studeras utifrån inre, yttre och interaktiva motivationsfaktorer.

Studien bidrar till det personalvetenskapliga yrkesutövandet genom dess fokus på chefsmotivation. Det är relevant i HR-arbetet att veta vad som motiverar chefer då HR-funktion verkar som chefsstöd. Genom att veta vad som motiverar chefer är det lättare att utforma chefers arbetsstrukturer och ge rätt förutsättningar till dem i deras dagliga arbete, för att på så sätt höja deras motivationsnivå. Motiverade chefer bör i sin tur leda till att cheferna känner engagemang och arbetsglädje, och därmed lättare kan möta de tuffa utmaningarna i det

dagliga arbetet. Studien kan förhoppningsvis användas som inspirationskälla vid praktiserande och utveckling av chefshantering.

1.2 Syfte & frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att studera vilka motivationsfaktorer som främst motiverar chefer inom banksektorn i det dagliga arbetet, och vidare varför dessa faktorer motiverar mer än andra faktorer. Syftet mynnar ut i följande frågeställningar:

- Upplever chefer inom banksektorn att det är yttre, inre eller interaktiva motivationsfaktorer som främst motiverar dem i det dagliga arbetet?
- Vad är orsaken till att yttre, inre eller interaktiva motivationsfaktorer främst motiverar bankchefer i det dagliga arbetet?

2. Teori

I följande avsnitt behandlas två teorier om motivationsfaktorer, Herzbergs tvåfaktorteori och Self-Determination Theory. Vidare redogörs det även för dess relevans i studien. Teorierna används som ett verktyg för att analysera studiens empiri och för att vidare kunna bidra till en jämförelse med resultatet.

2.1 Herzbergs tvåfaktorteori

Enligt Herzbergs (1966) tvåfaktorteori finns det inre motivationsfaktorer som skapar tillfredsställelse, samtidigt som det finns hygienfaktorer som istället kan skapa otillfredsställelse. De inre motivationsfaktorerna kan i sig leda till motivation och trivsel, medan hygienfaktorer istället tas för givet och endast skapar otillfredsställelse vid icke-existens (Herzberg, 1966). Hygienfaktorerna påverkar alltså om en person vantrivs eller inte med sitt arbete, men har ingen direkt motiverande effekt (Abrahamsson & Andersen, 2005). Det finns sex stycken erkända hygienfaktorer. Den första, lön, omfattar olika instrumentella faktorer som t.ex. ekonomiska belöningar. Den andra, övervakning, handlar om i vilken grad övervakning sker mellan medarbetare och chef. Den tredje, arbetsförhållanden, innefattar fysiska arbetsförhållanden gällande t.ex. buller och ljus. Den fjärde, mellanmänniska förhållanden, handlar om relationer mellan kollegor och till chefer. Den femte, administration och stabsfunktioner, innefattar t.ex. HR-funktionen. Den sjätte och sista hygienfaktorn, anställningstrygghet, innefattar t.ex. skydd mot uppsägning och att företaget inte är på väg mot konkurs (Herzberg, 1966; Hughes, Ginnett & Curphy, 2002).

Motivationsfaktorerna är fem stycken till antalet. Den första, uppskattning, innefattar de känslor som uppstår genom bekräftelse av ett väl utfört arbete. Den andra, prestation, är det resultat som uppstår utifrån en arbetsinsats. Den tredje, autonomi, är det utrymme som finns till att styra över den egna arbetssituationen. Den fjärde, utveckling, handlar om möjlighet till avancemang och utbildning. Den femte och slutliga motivationsfaktorn, arbetet i sig, inbegriper om själva arbetet t.ex. är intressant, givande och varierande (Herzberg, 1966; Hughes, Ginnett & Curphy, 2002). Herzbergs tvåfaktorteori är relevant för studien då den särskiljer motivationsfaktorer annorlunda jämfört med Self-Determination Theory, genom att

t.ex. behandla hygienfaktorer. Teorin är även relevant då den jämför inre motivationsfaktorer och hygienfaktorer med varandra, precis som studien gör. Vidare behandlar tvåfaktorteorin frågeställning ett genom en jämförelse med studiens empiri i analysdelen. Teorin ger en överblick över arbetsmotivationsområdet då den innehar flera olika motivationsfaktorer, och därav har den varit en stor inspirationskälla vid utformandet av studiens intervjuguide.

Hygienfaktorer	Motivationsfaktorer
Lön	Uppskattning
Övervakning	Prestation
Fysiska arbetsförhållanden	Autonomi
Mellanmänniska förhållanden	Utveckling
Administration & Stabsfunktioner	Arbetet i sig
Anställningstrygghet	

Herzbergs tvåfaktorsteori

Egen bild efter Herzberg 1966

2.2 Self-Determination Theory

Self-Determination Theory (SDT) behandlar i stora drag människans motivation och personlighet, och pekar på betydelsen av inre motivation (Ryan & Deci, 2000). Teorin belyser människans psykologiska behov kopplat till motivation och menar att de främsta behoven är; känsla av kompetens, autonomi och samhörighet. Behovet av kompetens handlar om att människan kontinuerligt har en strävan efter att utvecklas och att förbättra sin kompetens. Behovet av autonomi handlar om att känna att ett handlande sker utifrån ett fritt val och att det är personen själv som är ursprunget till handlandet. Behovet av samhörighet handlar om att känna en förbindelse med andra personer i sin omgivning, att ömsesidigt bry sig om varandra. En ytterligare dimension inom samhörighet är upplevelsen av arbetsglädje, där det finns ett engagemang i aktiviteter som upplevs som roliga och intressanta. Social interaktion inom en grupp kan också bidra till en ökad arbetsglädje. Teorin belyser också att individuella skillnader påverkar hur individen upplever motivation i olika sammanhang (ibid)

Self-Determination Theory är relevant för studien då den belyser samhörighet och kompetens, vilket inte innehar lika stor roll i Herzbergs tvåfaktorteori. På så sätt bidrar SDT till en utveckling av analysen då den innefattar en fördjupning av inre motivationsfaktorer i relation till tvåfaktorteorin. Enligt uppsatsförfattarna behandlar även STD en del av de interaktiva motivationsfaktorer, främst då den tar upp känslan av samhörighet. SDT är en omfattande teori, därav har icke-relevanta delar av teorin utelämnats med hänsyn till studiens syfte. Med hjälp av teorin behandlas frågeställning ett och två genom en jämförelse mellan teorin och resultatet i analysdelen.

3. Tidigare forskning

I följande avsnitt redogörs först en presentation av interaktiv arbetsmotivation. Efterföljande delar behandlar tidigare forskning inom inre & yttre arbetsmotivation, chefers motivatorer och arbetsmotivation i förhållande till personlighet. Detta kommer vidare att knytas an till uppsatsens resultat i diskussionsdelen.

3.1 Interaktiv arbetsmotivation

Interaktiv arbetsmotivation belyser främst vikten av det sociala (Alvesson & Kärreman, 2007). Den interaktiva arbetsmotivationen innefattar; normer, ömsesidighet och identitet. Normer sätter ramar och skapar beteendemönster för hur de anställda ska föra sig på arbetet. Normer berör även företagskulturen (ibid). Företagskultur är ett begrepp som används när en organisation och dess värderingar beskrivs (Wilson, 2004). Ömsesidighet behandlar samspelet mellan individer i en organisation. För att skapa goda relationer spelar lojalitet och engagemang en viktig roll, snarare än instrumentella faktorer. Medarbetare blir engagerade i organisationen vid en långsiktig ömsesidig relation mellan medarbetarna och organisationen (Alvesson & Kärreman, 2007).

Vidare handlar identitet om individens självuppfattning, där individens subjektivitet styr känslor, värderingar och tankar. Vid en lång relation mellan företag och medarbetare ser individen företaget som en identitetskälla. Företaget, yrket och företagskulturen påverkar således individens identitet (ibid). Normer, ömsesidighet och identitet är olika viktiga och olika framträdande för olika individer och företag, och vid mer fokus på den ena minskar fokus på de andra (ibid). Interaktiv arbetsmotivation behandlar frågeställning ett genom en jämförelse mellan dess innehåll och studiens resultat i diskussionsdelen. Denna del är relevant då uppsatsförfattarna funnit mycket tidigare forskning om inre och yttre motivationsfaktorer, men desto mindre om interaktiv motivation. Därav är det av relevans att ha en egen del om interaktiv arbetsmotivation då det inte behandlas på samma sätt som inre och yttre arbetsmotivation i teori och tidigare forskning.

3.2 Inre & yttre arbetsmotivation

Flertalet tidigare studier om arbetsmotivation baseras på att pengar och andra instrumentella belöningar är den huvudsakliga motivationsfaktorn hos de anställda (Landy & Conte, 2007). Taylor (1947) menade att lön och yttre belöningar var den enda drivkraften hos arbetstagarna. Senare studier har dock lagt större fokus på mänskliga relationer snarare än de ekonomiska dimensionerna (Björklund, 2001). Förändringen uppkom utifrån en studie som idag benämns som "Hawthorne effect", där det upptäcktes att anställdas produktivitet ökade i samband med mer uppmärksamhet, och inte p.g.a. ändrade arbetsförhållanden såsom ljussättning (Mayo, 1949). Upptäckten flyttade fokus från instrumentella faktorer som huvudmotivator till mänskliga relationer (Björklund, 2001). Ur detta växte sedan även HR-rörelsen fram (Scheuer, 2000).

Lön är enligt Abrahamsson och Andersen (2005) en huvudorsak till att människor arbetar. Lönen bidrar inte bara till att kunna införskaffa saker, utan även till status och självkänsla. Gällande arbetsmotivation är dock lönen inte den enda faktorn som spelar in. Ohlsson (1994) menar att autonomi, möjlighet att påverka arbetsuppgifterna samt att arbetet är utvecklande och givande är några av de grundläggande faktorerna för att en individ ska känna arbetsmotivation. Att känna arbetsgemenskap och delaktighet är också viktigt, vilket även

uppskattning och bekräftelse är. Om en individ upplever dessa faktorer i arbetet kommer troligen engagemanget och motivationen att öka (ibid). Steers (1996) menar att yttre och inre belöningar kompletterar varandra (refererad i Björklund, 2001), och Lars Häsänen (referad i Elander, 2010) menar att organisationer bör hitta en balans mellan inre och yttre belöningar för att organisationen ska nå framgång. Det är dock inte alltid arbetsrelaterade faktorer som påverkar en individs arbetsmotivation, utan även händelser utanför arbetet i personens privatliv (Bergengren, 1998). Denna del om yttre och inre arbetsmotivation behandlar frågeställning ett då den pekar på vad individer främst motiveras av i arbetet.

3.3 Chefers arbetsmotivatorer

En studie om chefers utmaningar och motivatorer visar att chefer motiveras av en inre drivkraft och ett behov av självförverkligande (Larzen-Östermark, 2011). Likaså visar en studie av Sandén (2007; refererad i Larzen-Östermark, 2011) att 59 % av cheferna valt sitt yrke på grund av självförverkligande. I Larzen-Östermarks (2011) studie framgår det att chefer uppskattar sina arbetsuppgifter och att de ser arbetet som meningsfullt. Cheferna i den studien motiveras av att arbetet är stimulerande, varierande och även den autonomi arbetet innehåller. Vidare sätter cheferna även värde på relationerna till medarbetarna, deras samarbete och strävan mot samma mål, vilket ökar deras motivationsnivå. Däremot hämmar svag ekonomi och bristfälliga resurser i en organisation chefers motivation (ibid). Denna del om chefers motivatorer behandlar studiens båda frågeställningar. Frågeställning ett genom att konstatera vad chefer motiveras av, och frågeställning två genom individernas chefsposition som en möjlig förklaringsfaktor till respondenternas motivatorer.

3.4 Arbetsmotivation & Personlighet

Individer drivs av olika faktorer när det kommer till arbetsmotivation (Wagner, 2003). Arbetsmotivation kan ses som ett samspel mellan omgivning och individ, som ligger nära begreppet personlighet. Personlighet innefattar t.ex. egenskaper, erfarenheter, bakgrund och upplevelser. Det är svårt att dra en tydlig gräns mellan personlighet och arbetsmotivation då de är tätt integrerade (ibid). Vem en person är påverkar vad personen gör, och vad personen gör påverkar vem personen är (Ackerman, 2008). Forskare menar att personlighet kan förutsäga vilken typ av arbetsmotivation som en viss individ innehar (Furnham, Eracleous & Chamorro-Premuzic, 2009). Utifrån en individs personlighet går det att se skillnader mellan de som främst motiveras av inre eller yttre motivationsfaktorer (McGeown et al., 2014). Enligt Toode et al. (2015) kan det variera stort mellan vad som motiverar individer i arbetet, och att det därmed som arbetsgivare är viktigt att anpassa motivationsstrategier efter varje individs specifika behov. Personlighet och motivation hänger ihop där olika personligheter inte bara motiveras av olika saker, utan har även olika lätt för att motiveras i arbetet (Naquin & Holton, 2002). Denna del om motivation och personlighet behandlar frågeställning två då personlighet belyses som en förklaringsfaktor till varför individer har olika motivationsfaktorer i arbetet.

4. Metod

I följande avsnitt presenteras först uppsatsens vetenskapliga utgångspunkt och dess forskningsansats. Avsnittet redogör sedan det kvalitativa tillvägagångssättet, urvalsstrategin och bearbetning av data. Avsnittet fortsätter vidare med uppsatsens etiska förhållningssätt och dess validitet och reliabilitet. Avslutningsvis görs en reflektion kring studiens begränsningar.

4.1 Vetenskaplig utgångspunkt & Forskningsansats

Uppsatsen har en hermeneutisk vetenskaplig utgångspunkt. Hermeneutik innebär att det inte finns en objektiv verklighet, utan att verkligheten måste tolkas för att kunna förstås (Ödman, 2007). Ansatsen menar att erfarenheter och upplevelser utgör en förståelse, vilket i studiens fall fås genom de kvalitativa intervjuerna. Genom detta kan en djupare förståelse skapas kring vad som motiverar chefer inom banksektorn i det dagliga arbetet. Studien har vidare en abduktiv forskningsansats då den bygger på både forskning och empiriska studier. Den abduktiva forskningsansatsen pendlar mellan deduktiv och induktiv forskningsansats (Dubios & Gadde, 2002). Den deduktiva forskningsansatsen utgår från en hypotes som prövas mot verkligheten, medan den induktiva forskningsansatsen är omvänd, där verkligheten observeras för att sedan kunna generaliseras (Bryman, 2011). Studien pendlar mellan deduktiv och induktiv forskningsansats då både teori, tidigare forskning och empiri har bidragit till att besvara studiens syfte och frågeställningar.

4.2 Kvalitativt tillvägagångssätt

Uppsatsen har utgått ifrån ett kvalitativt tillvägagångssätt och inhämtat empiri från nio semistrukturerade intervjuer med bankchefer. En semistrukturerad intervju innebär att en genomarbetad intervjumall med specifika områden följs, samtidigt som det ges utrymme till följdfrågor och flexibilitet (Bryman, 2011). Detta t.ex. genom att frågorna kan ställas i en annorlunda ordning än intervjumallens ursprung. Utifrån frågeställningarnas uppbyggnad, där bankchefernas upplevelser står i fokus, är ett kvalitativt tillvägagångssätt det mest lämpade tillvägagångssättet då fördjupning och utveckling av respondenternas svar eftersträvas. Intervjupersonerna arbetar som bankchefer på olika orter runtom i Västsverige inom samma företag, och p.g.a. avståndet genomfördes två av intervjuerna via telefon. Medvetenhet finns att en telefonintervju har svagheter, då t.ex. intervjupersonens ansiktsuttryck och kroppsspråk inte går att avläsa. Kvaliteten på datan som insamlas under en telefonintervju är därmed inte lika bra som kvaliteten vid en personlig intervju (Bryman, 2011). Dock anser uppsatsförfattarna att två telefonintervjuer var nödvändiga p.g.a. avståndet och den korta tidsramen. Alternativet hade varit färre intervjuer och därmed mindre mängd empiri. Studien hade ett intervjubortfall av en tionde tilltänkt bankchef, som p.g.a. bankchefens semester inte genomfördes.

4.3 Urval

Idén till kandidatuppsatsen startade i december 2016 där uppsatsförfattarna kontaktade fallorganisationen via mail. Mailkontakt har sedan dess förekommit med både fallorganisationen samt de tilldelade intervjupersonerna för att bland annat boka in intervjutiderna. Ett personligt möte med kontaktpersonen på företaget skedde vid uppsatsens start under våren 2017, och via detta möte fick uppsatsförfattarna bakgrund till hur företaget ser ut i sin helhet. Fallorganisationen är ett svenskt företag inom banksektorn med en stark företagskultur som genomsyrar hela organisationen. Företagskulturen präglas av en

familjekänsla och samarbetsanda, och företaget har en platt organisationsstruktur med få hierarkiska nivåer. Urvalsstrategin gällande respondenterna har varit målinriktad. Ett målinriktat urval innebär att passande respondenter väljs ut utifrån vad som ska undersökas (Bryman, 2011). I detta fall ska respondenterna kunna bidra med berättelser i relation till studiens syfte och frågeställningar.

En målinriktad urvalsstrategi har använts då studien redan från början haft ett tydligt syfte att studera chefers motivationsfaktorer i det dagliga arbetet. Att det blev just inom banksektorn var däremot en slump. De baskriterier som fanns var att respondenterna i fallorganisationen skulle inneha en chefsposition och därmed kunna bidra med empiri till studiens syfte och frågeställningar, samt vara tillgängliga under en viss period. De nio respondenterna är chefer över var sitt bankkontor och har titeln affärschef. Dock kommer affärscheferna att benämnas som bankchefer i uppsatsen för att underlätta för läsaren. Detta i syfte att förtydliga att studien behandlar chefer inom banksektorn. Sex av cheferna är kvinnor och tre av cheferna är män. Fyra av bankcheferna har arbetat på företaget i över 15 år, två i cirka 10 år och resterande tre bankchefer har arbetat på företaget mellan 3-7 år. På grund av studiens tidsbegränsning valdes krav kring t.ex. kön, ålder och antal anställningsår på företaget bort för att öka möjligheten att få respondenter som är tillgängliga omgående. Medvetenheten finns att det är en risk att respondenterna därmed är en homogen grupp, och att de också kan ha valts ut selektivt för att visa upp fallorganisationen från dess bästa sida.

4.4 Tillvägagångssätt

Under intervjuernas gång, förutom vid telefonintervjuerna, var uppsatsens båda författare närvarande där den ena främst höll i intervjun medan den andra främst antecknade. Detta skedde varannan gång under intervjutillfällena. Samtliga intervjuer spelades även in med respondenternas samtycke för att inte förlora värdefull information samt för att kunna transkribera datan. Ljudinspelningen gjordes även för att kunna finna citat samt för att kunna genomföra en mer gedigen analys och tolkning av datan. Intervjuerna var 45–60 minuter långa och utgick ifrån intervjumallens olika kategorier; inre, yttre och interaktiva motivationsfaktorer. När inre och interaktiva motivationsfaktorer fortsättningsvis kommer att benämnas i uppsatsen kommer dessa ibland att uttryckas som mjuka faktorer, medan de yttre motivationsfaktorerna kommer att uttryckas som hårda faktorer. En stor del av intervjutillfällena bestod av att respondenterna skulle göra en rangordning från vad som främst motiverar dem till vad som minst motiverar dem i det dagliga arbetet. Detta utifrån nio utvalda motivationsfaktorer inom kategorierna inre, yttre och interaktiva motivationsfaktorer. Valet av nio stycken motivationsfaktorer var p.g.a. att antalet kändes greppbart, och för att det skulle vara lika många faktorer från respektive kategori inre, yttre och interaktiv motivation. För många motivationsfaktorer hade möjligen försvårat övningen för respondenterna samt tagit för lång tid, medan för få motivationsfaktorer i övningen möjligen inte hade gett lika innehållsrika berättelser och därmed samma mängd empiri.

Motivationsfaktorerna var till antalet tre från varje kategori och baserades på motivationsfaktorer från teori och tidigare forskning. De inre motivationsfaktorerna var autonomi, uppskattning och arbetet i sig, och de yttre var instrumentella faktorer, anställningstrygghet samt administration/stabsfunktioner utifrån Herzbergs (1966) tvåfaktorteori. De interaktiva bestod i sin tur av företagskultur, relationer och yrkesidentitet, utifrån Alvesson och Källmans (2007) beskrivning av interaktiva motivationsfaktorer. Genom rangordningsövningen behövde respondenterna jämföra flera motivationsfaktorer med varandra och de behövde vidare förklara varför den ena motiverar mer än den andra, samt berätta om orsaken till varför deras rangordning av de nio motivationsfaktorerna ser ut som

den gör. Under detta jämförelse- och förklaringsmoment bearbetade respondenterna deras rangordning, och detta ledde ofta till att deras ursprungliga rangordning av motivationsfaktorerna ändrades om allt eftersom samtalet fortlöpte. På så sätt besvaras uppsatsens frågeställningar utförligt och nyanserat, genom att respondenternas berättelser om deras rangordning utvecklades under intervjuens gång. För att inkludera övriga motivationsfaktorer som inte var med i rangordningsövningen, t.ex. utveckling och fysiska arbetsförhållanden, ställdes bland annat frågan om var de hade placerats om de hade varit med i rangordningsövningen. Vad som motiverar starkast och svagast framkommer tydligt med hjälp av rangordningsövningen samt övriga intervjufrågor, och genom detta besvaras frågeställning ett. Genom att vidare höra orsaken kring varför vissa faktorer motiverar mer än andra besvaras frågeställning två. Intervjutillfällena har sedan transkriberats för att underlätta bearbetningen av datan. Genom detta har det varit lättare att finna mönster och citat till uppsatsens resultatdel.

4.5 Bearbetning av data

Vid bearbetning av data har inspiration från analysmetoden tematisk analys använts. Då ett kvalitativt tillvägagångssätt innebär en stor mängd data kan tematisk analys användas för att underlätta processen (Bryman, 2011). Tematisk analys innefattar i stora drag en identifiering, organisering och analysering av olika mönster från den insamlade datan (Braun & Clarke, 2006). Genom återkommande svar och berättelser kan relevant empiri fångas upp i förhållande till studiens syfte och frågeställningar angående vilka motivationsfaktorer som motiverar främst i det dagliga arbetet och orsaken bakom detta. Empirin besvarar studiens frågeställningar, frågeställning ett är en förutsättning för att frågeställning två ska kunna besvaras. Exempel på återkommande svar hos respondenterna var "variation", "påverkansmöjligheter", "samarbete", och "kundkontakt". Dessa återkommande svar kopplades sedan samman med en motivationsfaktor, t.ex. variation kopplades samman med den inre motivationsfaktorn arbetet i sig och samarbete kopplades samman med den interaktiva motivationsfaktorn relationer. Dessa ihopkopplingar skapade sedan olika svarsmönster som tydliggjorde vilka motivationsfaktorer som motiverar bankcheferna starkast och svagast i det dagliga arbetet kopplat till inre, yttre och interaktiva motivationsfaktorer. Med hjälp av transkriberingen från respondenternas berättelser om de olika motivationsfaktorerna växte mönster fram av återkommande svar hos bankcheferna.

Uppsatsförfattarna kunde också så småningom urskilja återkommande förklaringsfaktorer till varför vissa motivationsfaktorer motiverar bankcheferna mer än andra t.ex. personlighet och erfarenhet. Uppsatsens resultatdel kommer att benämna de olika svarsmönstren till frågeställning ett som starka, differentierad och svaga motivationsfaktorer. De starka motivationsfaktorerna är vad majoriteten av respondenterna främst motiveras av i det dagliga arbetet. De svaga motivationsfaktorerna är vad majoriteten av bankcheferna motiveras minst av i det dagliga arbetet. De differentierade motivationsfaktorerna är faktorer som motiverar vissa respondenter starkt, medan andra respondenter motiveras svagt av dessa. Majoriteten av intervjupersonerna motiveras dock varken starkt eller svagt av de differentierade motivationsfaktorerna. Uppsatsens resultatdel kommer att benämna de olika svarsmönstren till frågeställning två som förklaringsfaktorer till bankchefernas motivatorer.

4.6 Etik

Studien har genomförts med en etisk medvetenhet. Inför intervjuerna har samtliga respondenter fått information i form av ett informationsformulär via mail om studien och dess syfte samt den svenska forskningens etiska principer. De etiska principerna innefattar informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman,

2011). Studien har följt informationskravet genom att informera respondenterna innan intervjuerna om studiens syfte, att samtliga frågor inte behöver besvaras samt att det är fritt att när som helst avbryta intervjun. Samtyckeskravet har uppfyllts genom att medvetandegöra respondenterna att de själva kan bestämma angående sin medverkan. Vid intervjutillfället fick även respondenterna läsa igenom och skriva under ett samtyckesformulär innehållande de etiska principerna. Gällande de två telefonintervjuerna gavs samtycke i vändande mail. Respondenterna har även via informationsformuläret fått veta att deras svar kommer att vara anonyma samt att datan kommer att behandlas med största möjliga konfidentialitet, det vill säga att ingen annan än uppsatsförfattarna kommer att få tillgång till datan. Slutligen uppfyller studien nyttjandekravet genom att enbart använda empirin som samlats in till studiens ändamål. Samtliga respondenter gick med på ljudinspelning av intervjuerna och samtliga fullföljde intervjun.

4.7 Validitet & Reliabilitet

Uppsatsförfattarna har under studiens gång eftersträvat att undersöka det som ska undersökas, vilket är uppsatsens syfte och frågeställningar, samt att det görs på bästa möjliga sätt, vilket i detta fall är genom kvalitativa intervjuer enligt uppsatsförfattarna. Validitet syftar till att mäta det man avser att mäta och reliabilitet syftar till att man mäter det på rätt sätt (Bryman, 2011). Begreppen validitet och reliabilitet används i forskning för att avgöra forskningens kvalitet (ibid). För att öka studiens reliabilitet bör studien ha en tydlig vetenskaplig utgångspunkt (Widerberg, 2002), i detta fall hermeneutik. Vidare har samma intervjuguide använts till samtliga respondenter. Vid användning av en intervjuguide innehållande samma frågor höjs reliabiliteten (Yin, 2013). För att höja validiteten kan intervjufrågorna formuleras så öppna som möjligt för att respondenterna ska kunna svara fritt. Vidare kan även fler intervjuare närvara vid intervjutillfället samt att intervjuerna spelas in och att anteckningar förs för att öka validiteten (Merriam, 2009). Frågorna i intervjuguiden har varit av öppen karaktär för att låta intervjupersonerna formulera sina svar fritt. Båda uppsatsförfattarna har närvarat vid samtliga intervjutillfällen förutom de två telefonintervjuerna samt ljudinspelningar och anteckningar har förts. Därefter har intervjuerna transkriberats och resultatdelen innehåller flera citat för att styrka innehållet. På så sätt ökar studiens transparens (Dyer & Wilkins, 1991).

4.8 Studiens begränsningar

Den främsta begränsningen i studien är dess relativt korta tidsram. Detta har påverkat studiens olika moment, som t.ex. pressen att ha klart olika delar i tid för att kunna arbeta vidare med uppsatsen. Valet av antal intervjupersoner har delvis påverkats av tidsaspekten, vid mer tid hade fler personer kunnat intervjuas och t.ex. könsfördelningen hade kunnat vara mer jämnt fördelad. Vid mer tid hade möjligtvis även en kompletterande kvantitativ datainsamling varit att föredra, för att på så sätt få mer empiriskt underlag och därmed kunna göra resultatet applicerbart på fler organisationer. Angående studiens källor är uppsatsförfattarna medvetna om att det används en del andrahandskällor, och att förstahandskällor är att föredra. Anledningen till detta är dock att förstahandskällan i dessa fall har varit svåra att komma åt. Även facktidningar har använts, och här finns en medvetenhet om att dessa kan ha egna agendor bakom sina publikationer. Dock används de p.g.a. att dess innehåll anses relevant samt att de berikar uppsatsens innehåll. Av samma anledning används en del äldre källor i uppsatsen. Dock har skribenterna haft detta i åtanke och därav aktivt även använt sig av nutida källor.

När det kommer till tidigare forskning om chefers motivatorer har uppsatsförfattarna haft stora problem med att finna tidigare forskning om chefers motivationsfaktorer. Sökningar har gjorts på Göteborgs Universitets bibliotek, Google, facktidningar och databaser innehållande

vetenskapliga publiceringar utan större framgång. Det som har hittats vid sökningarna är främst studier om hur chefer ska motivera sina medarbetare, och ytterst lite om vad som motiverar cheferna själva. I och med detta används en studie om chefers motivatorer inom skolväsendet, vilket kan skilja sig en del från bankbranschen som uppsatsen studerar. Uppsatsförfattarna har ändå valt att ta med delen om chefers motivatorer då det känns högst relevant att ha tidigare forskning om detta då det är uppsatsens ämnesval. Vidare finns det en medvetenhet att respondenternas tolkning av motivationsfaktorerna kan se olika ut, samt att det finns en risk att uppsatsförfattarna har misstolkat intervjupersonernas subjektiva svar vid tolkning av den transkriberade datan. Ytterligare en risk är att intervjupersonerna inte har svarat ärligt under intervjuerna. Istället kan de ha svarat utefter hur de vill framstå som personer alternativt hur de vill framställa företaget. De kan också ha dålig självkänedom, och ljuga för sig själva snarare än för uppsatsförfattarna. Dock har skribenterna till uppsatsen upplevt samtliga respondenters svar som genuina. Uppsatsförfattarna är vidare medvetna om att viss empiri är bristfällig, t.ex. gällande respondenternas erfarenheter och uppväxtförhållanden som förklaringsfaktorer till deras motivatorer i det dagliga arbetet. Av integritetsskäl har detta endast nämnts kort i empirin. Uppsatsförfattarna diskuterar dock dessa aspekter då de är möjliga, och intressanta, förklaringsfaktorer till frågeställning två.

5. Resultat

I följande avsnitt presenteras resultatet av de nio semistrukturerade intervjuerna med bankcheferna. Empirin besvarar studiens frågeställningar, där frågeställning ett är en förutsättning för att frågeställning två ska kunna besvaras. Resultatet är en sammanställning av respondenternas svar. Inledningsvis visas en tabell över studiens sammanställda resultat på frågeställning ett med en tillhörande förklaringstext. Vidare presenteras först respondenternas starka motivationsfaktorer, nästkommande redogörs de differentierade motivationsfaktorerna, och sedan presenteras de svaga motivationsfaktorerna. Här behandlas frågeställning ett. Slutligen redogörs förklaringsfaktorer till bankchefernas motivatorer, och här behandlas frågeställning två.

Sammanställning av bankchefernas motivatorer i det dagliga arbetet

Starka Motivationsfaktorer	Differentierade Motivationsfaktorer	Svaga Motivationsfaktorer
Företagskultur	Autonomi	Anställningstrygghet
Arbetet i sig	Uppskattning	Yrkesidentitet
Relationer	Instrumentella faktorer	Administration/Stabsfunktioner

Prestation		Fysiska arbetsförhållanden
Utveckling		
Summering:	Summering:	Summering:
3 inre 2 interaktiva	2 inre 1 yttre	3 yttre 1 interaktiv

Starka motivationsfaktorer är de faktorer som främst motiverar bankcheferna i det dagliga arbetet, och dessa är; företagskultur (interaktiv), arbetet i sig (inre), relationer (interaktiv), prestation (inre) samt utveckling (inre). De differentierade motivationsfaktorerna är vidare faktorer som respondenterna motiveras olika mycket av, vilka är; autonomi (inre), uppskattning (inre) samt instrumentella faktorer (yttre). Slutligen motiverar de svaga motivationsfaktorerna bankcheferna minst i det dagliga arbetet, och dessa är; anställningstrygghet (yttre), yrkesidentitet (interaktiv), administration/stabsfunktioner (yttre) samt fysiska arbetsförhållanden (yttre).

5.1 Starka motivationsfaktorer

Motivationsfaktorerna som generellt sett motiverar bankcheferna starkast i det dagliga arbetet är; arbetet i sig, relationer, företagskultur, prestation och utveckling. Dessa anses vara avgörande positiva motivatorer i chefernas dagliga arbete. Arbetet i sig innefattar enligt respondenterna arbetsuppgifter, variation och om arbetet upplevs som roligt och intressant. Det som respondenterna främst uppskattar med arbetet i sig är dess variation, ansvarstagande, möjligheten att påverka organisationen samt att se sina medarbetare växa. Samtliga respondenter upplever att arbetsuppgifterna överlag är intressanta och känner ett engagemang i arbetet. Sju av nio intervjupersoner anser att arbetet i sig motiverar dem starkt, medan två respondenter inte motiveras alls av faktorn. Dock upplever fem av cheferna att det administrativa arbetet tar för mycket tid, och önskar mer tid till sina medarbetare och sitt ledarskap.

Det är motiverande att arbeta i en miljö där man har möjlighet att påverka (Respondent 8).

Variationen motiverar mig, det är jätteroligt att inte veta vad som händer från dag till dag (Respondent 4).

Kundkontakten är en stor del av varför arbetet i sig motiverar många av cheferna, liksom relationerna till kunderna. Likaså motiverar relationer på arbetsplatsen majoriteten av bankcheferna starkt. Sex av nio respondenter anser att relationen till medarbetare, kollegor och chefer är en stor anledning till varför de är motiverade i det dagliga arbetet. Respondenterna anser att de respekterar varandra inom företaget och att kommunikationen och samarbetet fungerar bra inom bankkontoren och regionen. Många av intervjupersonerna nämner att de uppskattar regionledningsmötena. Bankcheferna anser att dessa möten motiverar dem i deras arbete och roll som ledare.

Jag jobbar med fantastiska medarbetare vilket gör det roligt att komma till jobbet
(Respondent 5).

Vidare upplever åtta av nio intervjupersoner att företagskulturen är en viktig motivator i det dagliga arbetet, medan den nionde respondenten inte anser sig motiveras alls av företagskultur. Respondenterna beskriver företagskulturen i organisationen som familjär, samarbetsinriktad, att det är högt i tak samt att det finns stort engagemang och lojalitet hos både chefer och medarbetare. Cheferna som motiveras starkt av företagskulturen anser att det hade varit svårt att arbeta för ett företag med annorlunda värderingar än deras egna. De menar att företagskulturen genomsyrar deras sätt att leda sina medarbetare och sitt bankkontor.

Företagskultur är viktigt [...] som chef representerar jag företaget och dess värderingar, dessa måste samspela med ens egna (Respondent 3).

[...] jag trivs på min arbetsplats, känns som min lilla familj (Respondent 6).

Motivationsfaktorerna prestation och utveckling var inte med i rangordningsövningen. Under intervjutillfällena har det dock framkommit att bankcheferna motiveras starkt av prestation och utveckling, framförallt av utvecklingsmöjligheter. Åtta av nio intervjupersoner såg det som nödvändigt att kunna utvecklas i det dagliga arbetet för att hålla sig motiverad, medan den nionde varken motiveras starkt eller svagt av utveckling. Både formellt och informellt lärande värderas högt och många uppskattar utbudet av utbildningar som företaget erbjuder. Vissa intervjupersoner hade även önskat ett större utbud av externa utbildningar för att motiveras ytterligare. Att företaget är under ständig förändring anses vara något positivt hos samtliga respondenter, då det ger möjlighet till ständigt nytt lärande.

Utvecklas man inte så kommer man att söka sig någon annanstans (Respondent 8).

Att prestera i det dagliga arbetet motiverar sju av nio respondenter starkt. Detta anses dock som en självklarhet hos samtliga respondenter, vilket enligt övriga två respondenter beskrivs som en förklaring till varför de inte motiveras starkt av prestation. Det är främst gruppens prestation som är i fokus snarare än bankchefernas egna. De allra flesta av intervjupersonerna menar att det inte är prestation kopplat till instrumentella faktorer som motiverar dem i det dagliga arbetet, utan att det är den inre känslan av tillfredsställelse som ger motivation till att fortsätta arbeta och prestera.

Man lever inte på gamla meriter, hela tiden gäller det att prestera och visa nya resultat
(Respondent 2).

[...] instrumentella faktorer motiverar mig inte, mera känslan av att göra ett bra jobb
(Respondent 7).

5.2 Differentierade motivationsfaktorer

Motivationsfaktorerna som generellt sett varken motiverar bankcheferna mycket eller lite i det dagliga arbetet är; autonomi, uppskattning och instrumentella faktorer. Dock motiveras vissa av respondenterna starkt eller svagt av dessa motivationsfaktorer. Gällande autonomi upplever samtliga nio respondenter det som positivt att kunna planera och styra dagen som de själva vill, samt att kunna delegera ut arbetsuppgifter. Dock måste de dagligen vara på plats på bankkontoret de är chef på, och kan inte styra över öppettiderna. Detta resulterar i att fyra av nio respondenter därmed varken motiveras starkt eller svagt av autonomi. Fyra andra

respondenter menar däremot att de motiveras starkt av autonomi, medan en inte motiveras alls av autonomi. Det råder därmed delade meningar om hur mycket motivationsfaktorn autonomi motiverar cheferna i det dagliga arbetet. Banken förhåller sig till formella regler och lagar, och detta är enligt bankcheferna en förklaringsfaktor till varför vissa av respondenterna inte motiveras av autonomi i det dagliga arbetet. De fyra respondenter som motiveras starkt av faktorn upplever inte reglerna och lagarna som besvärande.

Som chef har jag frihet att delegera ut de arbetsuppgifter jag inte trivs med [...]
(Respondent 4).

Gällande uppskattning är det tydligt att uppskattning från nöjda kunder påverkar bankchefernas motivationsnivå positivt. I övrigt förväntar sig respondenterna ingen direkt uppskattning från sina medarbetare och chef, och majoriteten upplever inte att uppskattning motiverar starkt när det tas emot. Endast en intervjuperson upplever att uppskattning motiverar starkt i det dagliga arbetet, medan tre av bankcheferna motiveras svagt av uppskattning. Övriga fem intervjupersoner motiveras varken starkt eller svagt av faktorn. Eftersom prestation är en självklarhet i arbetet blir uppskattning inte lika avgörande för motivationsnivån enligt de respondenter som varken motiveras starkt eller svagt samt de som motiveras svagt. Dock anser majoriteten av cheferna att deras regionchef ger dem ett värdefullt stöd genom t.ex. feedback, och att detta påverkar deras motivationsnivå positivt i det dagliga arbetet. Inte heller känner de sig övervakade av chefen.

[...] jag motiveras av att ha nöjda kunder, det är a och o [...] kul att kunna göra det lilla extra (Respondent 3).

Beröm är inget jag förväntar mig [...] kul att höra men inget som behövs (Respondent 1).

Angående instrumentella faktorer finns det även här skillnader i hur mycket de motiverar bankcheferna i det dagliga arbetet. Två av nio intervjupersoner anser att instrumentella faktorer, med främst fokus på lön, motiverar dem starkt. Fyra respondenter menar att det motiverar dem svagt i arbetet, medan övriga tre anser att de varken motiveras starkt eller svagt av instrumentella faktorer. Majoriteten menar att lön är något som är nödvändigt för att klara sig, men att det inte är den huvudsakliga motivatorn i arbetet. Flera av respondenterna anser att lönen kommer automatiskt vid arbete, och att det därför inte är något som de associerar med motivation. De två respondenter som motiveras starkt av instrumentella faktorer och främst lön menar att lönenivån visar hur värdefull man är för organisationen. Samtliga intervjupersoner såg dock instrumentella faktorer sett till olika förmåner såsom friskvårdsbidrag och sjukförsäkring som något positivt i arbetet. Detta är något som flera av respondenterna skulle sakna om det försvann, men som i sig inte motiverar dem i det dagliga arbetet.

Lön vill man alltid ha men det är inte alltid allt (Respondent 9).

Lönen är ett kvitto på hur duktig man är (Respondent 2).

5.3 Svaga motivationsfaktorer

Motivationsfaktorerna som respondenterna upplever motiverar dem minst i det dagliga arbetet är; anställningstrygghet, yrkesidentitet, fysiska arbetsförhållanden och administration/stabsfunktioner. De flesta intervjupersoner ser anställningstrygghet som företagets ekonomiska status. Samtliga respondenter upplever att företaget är ekonomiskt stabilt och att anställningstrygghet därmed är en självklarhet och något som de sällan funderar över. Sju av nio intervjupersoner anser att de motiveras svagt av anställningstrygghet, och övriga två anser att de varken motiveras starkt eller svagt av faktorn. Vilken typ av anställningsform bankcheferna har oroar dem inte, t.ex. om de är tillsvidareanställda eller visstidsanställda. Samtliga av respondenterna är numera tillsvidareanställda, dock har flertalet av dem från början varit visstidsanställda och anser att de inte heller då tänkte på sin anställningsform.

[...] känns som ett stabilt företag och det är en trygghet, men inget som motiverar så
(Respondent 6).

[...] oj min anställningsform tänker jag aldrig på [...] (Respondent 3).

Gällande yrkesidentitet motiveras sju av nio respondenter svagt av faktorn. Dock motiveras en intervjuperson starkt av sin yrkesidentitet då personen anser att yrkesidentiteten är tätt sammankopplad med den privata identiteten. Respondenten värderar sin karriär högt och uppfattar genom den sin yrkesidentitet nära sin personliga identitet. Den nionde intervjupersonen berättar att yrkesidentitet varken motiverar starkt eller svagt. Utifrån detta resulterar motivationsfaktorn i att vara en svag motivator, och inte en differentierad, sett till gruppen som helhet. Majoriteten av cheferna menar att yrkesidentitet, som för dem innefattar titel och status, inte spelar någon roll och att de inte tänker på den i det dagliga arbetet. Detta innebär att deras yrkesidentitet inte påverkar deras motivationsnivå.

Jag identifierar mig mycket med mitt arbete [...] karriär är en viktig del för mig
(Respondent 2).

[...] vem bryr sig om sin titel [...] vad spelar det för roll? (Respondent 5).

När det kommer till fysiska arbetsförhållanden menar sju av nio bankchefer att det motiverar dem svagt i det dagliga arbetet, och två respondenter anser att det varken motiverar dem starkt eller svagt. Samtliga respondenter menar att om de fysiska arbetsförhållandena fungerar så är det ingenting som det reflekteras över i vardagen. Dock om t.ex. ljudnivån är bullrig kan det enligt cheferna störa dem i det dagliga arbetet. Respondenterna menar att det är en självklarhet att arbetsförhållanden såsom ljus, ljud och internet ska fungera i vardagen, men att det inte motiverar i sig när det väl fungerar.

[...] det klart att ljudnivån inte får vara för hög [...] men ingenting jag tänker på vanligtvis
(Respondent 1).

Slutligen upplevs inte heller administration och stabsfunktioner som något som motiverar bankcheferna i det dagliga arbetet. Åtta av nio respondenter menar att detta är en svag motivationsfaktor, medan en respondent varken motiveras starkt eller svagt av den. Administration och stabsfunktioner ses som en självklarhet och som en förutsättning för att

kunna utföra och bedriva arbetet. På så sätt menar intervjupersonerna att faktorn hade kunnat vara en stark motivationsfaktor om det administrativa aldrig fungerade. Dock är det inget respondenterna anser motiverande i sig självt när det väl fungerar, men att det blir problematiskt vid icke-funktion.

Alla stödfunktioner ju är viktig [...] men mera hygienfaktorer [...] något som bara ska fungera (Respondent 9).

5.4 Förklaringsfaktorer till bankchefernas motivatorer

Sammanfattningsvis visar resultatet att de inre och interaktiva motivationsfaktorerna motiverar bankcheferna främst i det dagliga arbetet. I följande avsnitt kommer frågeställning två att behandlas om orsaken till varför dessa motivationsfaktorer motiverar mer än de yttre. Sju respondenter av nio menar att vilka motivationsfaktorer som främst motiverar dem i det dagliga arbetet beror mycket på deras personlighet. Övriga två nämnde inte denna förklaringsfaktor. Vissa av intervjupersonerna menar att de är relationsorienterade, medan andra upplever sig själva som mer resultatorienterade. Skillnaden visar sig t.ex. genom berättelser om bankchefernas olika fokus vid personalmöten med sina medarbetare. De chefer som upplever sig vara relationsorienterade lägger större vikt att samtala om arbetsmiljön och medarbetarnas mående, medan de som upplever sig som mer resultatorienterade lägger större fokus på siffror och budget under mötena. Majoriteten av bankcheferna uttrycker sig vara mjuka personer, vilket de tror är en anledning till att mjuka faktorer såsom relationer och motiverar dem starkt. Ett fåtal respondenter uttrycker sig ha en hårdare personlighet, och tror att detta är en bidragande orsak till att främst yttre motivationsfaktorer som t.ex. instrumentella faktorer motiverar starkt.

Jag är en mjuk person och därför kanske mjuka faktorer hamnar högt upp för mig (Respondent 7).

Flera av bankcheferna sammankopplar arbetslivet med privatlivet, t.ex. relationer i arbetslivet värderas högt om det även gör det i privatlivet. Andra respondenter anser istället att relationer bör hållas utanför arbetet. Detta framgår genom respondenternas berättelser om att kollegorna även är deras vänner privat, medan andra av bankcheferna inte umgås med kollegorna på fritiden. Dessa respondenter vill tydligt skilja på arbetsliv och privatliv. Vidare menar en av respondenterna att en ihopkoppling av arbetslivet och privatlivet innebär en snarlik identitetsuppfattning på arbetet som i hemmet. Detta gör att intervjupersonen motiveras av samma saker på arbetsplatsen som i privatlivet. På så sätt blir privatlivets utformning en förklaringsfaktor till vad som motiverar i arbetslivet och tvärtom.

“Jag värderar relationer högt oavsett sammanhang [...] (Respondent 5).

Jag vill gärna hålla relationer utanför arbete [...] jag är inte på arbetet för att skaffa vänner utan för att jobba (Respondent 2).

Fyra respondenter nämner vidare att vad de motiveras av kan bero på graden av självkänsla och självförtroende, t.ex. hur starkt man motiveras av uppskattning kan delvis bero på hur trygg man är i sig själv. Många av respondenterna menar att de inte har ett stort behov av uppskattning från sina kollegor då de anser sig vara trygga i sig själva och i sin arbetsroll.

[...] ingen behöver bekräfta mitt arbete, jag känner själv när det går bra eller dåligt (Respondent 4).

Tre intervjupersoner tar upp att deras erfarenheter och uppväxtförhållanden speglas i vad de motiveras av, men går inte djupare in på detta då de upplever att det är för personligt. Vidare uttrycker fyra av respondenterna att deras upplevda könstillhörighet kan påverka deras motivatorer, t.ex. att kvinnor generellt sett i större utsträckning motiveras mer av relationer, och män av instrumentella faktorer. Tre av intervjupersonerna nämner dock att de inte tror att det finns några större skillnader mellan könen.

Som kvinna är jag nog mjukare i min personlighet [...] (Respondent 5).

Människa som människa [...] könet är väl inte den största skillnaden (Respondent 1).

Företaget som respondenterna arbetar på påverkar deras motivatorer enligt sju av bankcheferna. De säger att de är med och formar företaget liksom att de låter sig själva formas av företaget, t.ex. kring utformningen av vilka normer som ska råda på bankkontoret de är chef över. Övriga två respondenter nämner inte denna förklaringsfaktor. Den organisationsspecifika strukturen kan också vara en orsak till bankchefernas motivatorer enligt de sju respondenterna. De menar att strukturen kan vara en orsak till att t.ex. den inre motivationsfaktorn autonomi varken motiverar majoriteten starkt eller svagt i det dagliga arbetet.

Jag måste ju vara på plats när vi öppnar [...] det hade varit bekvämt att jobba hemifrån ibland (Respondent 9).

Fem av respondenterna menar att företagskulturen motiverar dem starkt då den är utmärkande för företaget. Flera bankchefer nämner att de har internaliserat den starka företagskulturen t.ex. genom att de märker att de med åren på fallorganisation har blivit allt mer samarbetsvilliga, och att deras värderingar blir allt mer ett med fallorganisationens värderingar. Resterande tre intervjupersoner, som under intervjutillfället menar på att de motiveras starkt av företagskultur, pratar inte om denna organisationsspecifika koppling.

Jag arbetar här dels på grund av företagskulturen... den passar mig som person (Respondent 7).

Det är viktigt för mig att kunna kommunicera fritt med mina kollegor (Respondent 8).

Sex av respondenterna tar vidare upp att deras motivatorer kan bero på deras chefsposition, t.ex. motiveras de av att se sina medarbetare växa, vilket innefattar arbetet i sig, och är en stor motivator hos majoriteten av respondenterna. Motivatorn är antagligen inte lika stark hos medarbetare som chefer, enligt respondenterna. Möjligen hade inte heller cheferna motiverats lika starkt av företagskulturen då medarbetarna i organisationen inte arbetar lika aktivt med den som cheferna gör, nämner fyra av intervjupersonerna. De menar att man som chef därmed troligtvis tänker på företagskulturen mer i det dagliga arbetet jämfört med medarbetarna.

[...] som chef har jag ansvar för att skapa ett gott arbetsklimat (Respondent 6).

6. Analys

I följande avsnitt diskuteras uppsatsens resultat i förhållande till studiens två teorier; Herzbergs tvåfaktorteori och Self-Determination Theory. Analysen presenteras genom en jämförelse av studiens resultat och teori, där likheter och skillnader mellan dessa redogörs. Herzbergs tvåfaktorteori behandlar frågeställning ett medan Self-Determination Theory främst behandlar frågeställning ett, men berör även frågeställning två.

6.1 Herzbergs tvåfaktorteori

Enligt Herzbergs (1966) tvåfaktorteori finns det inre motivationsfaktorer som skapar tillfredsställelse, samtidigt som det finns hygienfaktorer som istället kan skapa otillfredsställelse. Majoriteten av respondenterna får sin främsta arbetsmotivation genom inre motivationsfaktorer såsom arbetet i sig och utveckling, vilket går i linje med Herzbergs tvåfaktorteori. När det kommer till övriga inre motivationsfaktorer som enligt tvåfaktorteorin är uppskattning, prestation och autonomi är det inte lika självklart att dessa motiverar intervjupersonerna i det dagliga arbetet. I princip samtliga beskriver dessa faktorer som differentierade motivationsfaktorer då de antingen ses som en självklarhet eller som att det inte finns möjlighet till t.ex. fullständig autonomi i arbetet. Att den inre motivationsfaktorn prestation ses som en självklarhet hos många av cheferna skulle kunna antyda att motivationsfaktorn prestation istället är en hygienfaktor för många av respondenterna. Detta då det tas för givet att prestera i det dagliga arbetet, men att det vid icke-prestation hade skapats ett missnöje hos respondenterna.

Gällande övriga hygienfaktorer som enligt Herzbergs (1966) tvåfaktorteori är instrumentella faktorer, övervakning, fysiska arbetsförhållanden, mellanmänniska förhållanden, administration/stabsfunktioner samt anställningstrygghet konfirmerar respondenterna att samtliga faktorer, förutom mellanmänniska förhållanden, inte motiverar dem i det dagliga arbetet. De bekräftar dock att det skapar problem om hygienfaktorerna inte existerar eller inte fungerar. Mellanmänniska förhållanden till kollegor, chefer och kunder är istället något som motiverar många av respondenterna väldigt mycket i det dagliga arbetet, vilket därmed snarare kan ses som en inre motivationsfaktor än en hygienfaktor hos majoriteten av respondenterna. Förutom avsaknad av företagskultur som en motivationsfaktor i tvåfaktorteorin upplever inte majoriteten av intervjupersonerna att någon stark motivationsfaktor saknas. Det tyder på att teorin i stora drag innehåller chefernas viktigaste motivationsfaktorer i det dagliga arbetet. Detta trots att vad som Herzberg anser vara inre motivationsfaktorer och hygienfaktorer inte helt stämmer överens med vad uppsatsens empiri förmedlar, som t.ex. att relationer enligt Herzberg är en hygienfaktor medan det för respondenterna snarare är en motivationsfaktor.

6.2 Self-Determination Theory

Enligt majoriteten av respondenterna är det främst arbetet i sig, relationer och företagskultur som motiverar dem i det dagliga arbetet. Även prestation och utveckling är viktiga motivatorer för i princip samtliga chefer. Ryan & Deci (2000) belyser vikten av autonomi, samhörighet och känsla av kompetens när det kommer till arbetsmotivation. Många av respondenterna anser inte att autonomi är bland det viktigaste när det kommer till motivation i det dagliga arbetet, medan andra tycker att det är desto viktigare. Därmed kan autonomi sägas vara en differentierad motivationsfaktor hos respondenterna och stämmer alltså inte helt överens med vad Ryan & Deci (2000) och deras Self-Determination Theory antyder. Däremot stämmer teorins antagande om att samhörighet och känsla av kompetens är några av de

viktigaste motivationsfaktorerna, sett till respondenternas svar. Samtliga respondenter menar på att utveckling i det dagliga arbetet är en avgörande faktor för att hålla arbetsmotivationen vid liv. Både det informella och det formella lärandet anses vara viktigt hos respondenterna och kan därmed kopplas ihop med Ryan & Deci (2000) antagande om att känsla av kompetens är en av de viktigaste faktorerna hos en person när det kommer till arbetsmotivation. Att prestera i arbetet är för många chefer en självklarhet, och det skulle kunna kopplas ihop med känsla av kompetens eftersom det är en förutsättning för att kunna prestera dagligen.

Även samhörighet i form av relationer och företagskultur värderas högt av majoriteten av cheferna. De menar på att relationen till kollegor, chefer och kunder är en stor del av varför de går till sitt arbete dagligen. Samarbete och social interaktion i grupp är också viktigt för många chefer, vilket teorin menar är en del av samhörigheten. Gällande företagskultur är det för de flesta viktigt att företagets värderingar samspelar med ens egna, och därigenom kan det sägas att en viss typ av samhörighet uppstår. Ryan & Deci (2000) lägger till en ytterligare dimension i faktorn samhörighet genom upplevelsen av arbetsglädje utifrån att aktiviteter upplevs som roliga och intressanta. Detta skulle vidare kunna kopplas ihop med arbetet i sig som majoriteten av intervjupersonerna anser vara en av de främsta motivationsfaktorerna i det dagliga arbetet. Genom detta kan det utläsas att vad respondenterna i uppsatsen anser motivera dem mest i det dagliga arbetet i det stora hela stämmer överens med Ryan & Deci (2000) Self-Determination Theory. Teorin lyfter även fram att individuella skillnader sett till personlighet kan påverka graden av motivation hos individer. Studien visar att chefernas motivatorer i det stora hela är samstämmiga, men att det även finns vissa skillnader. Instrumentella faktorer, med främst fokus på lön, är t.ex. en faktor som vissa respondenter motiveras starkt av, medan andra motiveras svagt av. Vidare resonemang om individuella skillnader behandlas i kommande diskussionsavsnitt.

7. Diskussion

Detta avsnitt inleder med att diskutera uppsatsens resultat i förhållande till studiens tidigare forskning. Avsnittets två första delar behandlar främst frågeställning ett genom en jämförelse av resultat och tidigare forskning. Avsnittets resterande tre delar behandlar istället frågeställning två genom att belysa förklaringsfaktorer till bankchefernas motivationsfaktorer. Diskussionsavsnittet presenterar vidare studiens bidrag till personalvetaryrket, och en slutsats summerar uppsatsens mest väsentliga delar. Avsnittet och uppsatsen avslutas sedan med förslag till vidare forskning.

7.1 Interaktiv arbetsmotivation

Studiens resultat visar att relationer och företagskultur motiverar bankcheferna starkt i det dagliga arbetet. Detta bekräftar Alvesson och Kärremans (2007) interaktiva motivationsfaktorer som belyser det sociala. Respondenterna motiveras starkt av arbetet i sig och känner engagemang till sitt arbete, och flera av bankcheferna har arbetet på fallorganisationen i många år. Detta stämmer överens med Alvesson och Kärremans (2007) antagande om att medarbetare blir engagerade i organisationen vid en ömsesidig och långvarig relation till sina medarbetare. Majoriteten av bankcheferna delar företagets värderingar och har med tiden internaliserat företagskulturen, och detta överensstämmer med Alvesson och Kärremans (2007) uttalande om att en längre relation mellan företag och medarbetare ger individen en identitetskälla. Normer, ömsesidighet och identitet är olika

viktiga och framträdande hos olika individer och i organisationer (Alvesson och Kärreman, 2007), och i fallorganisationens fall är normer och ömsesidighet mest framträdande. Sett till respondenterna var och en för sig är dock identiteten mer framträdande hos vissa. Vidare menar Alvesson och Kärreman (2007) att när den ena av de interaktiva motivationsfaktorerna är i fokus så minskar den andras fokus. Detta kan utläsas genom studiens resultat då företagskultur och relationer är starka motivationsfaktorer, medan yrkesidentitet är en svag motivationsfaktor.

Det är intressant att studiens resultat visar att de interaktiva motivationsfaktorerna företagskultur och relationer är två av de faktorerna som motiverar respondenterna mest i det dagliga arbetet. Detta är intressant då skribenterna till studien har haft svårt att finna teorier och tidigare forskning kring interaktiva motivationsfaktorer. Exempelvis behandlar Herzbergs (1966) tvåfaktorteori bara inre motivationsfaktorer och hygienfaktorer, likaså i tidigare forskning finner uppsatsförfattarna nästan enbart att inre och yttre motivationsfaktorer jämförs med varandra, medan de interaktiva faktorerna saknas. Förvisso tillhör de interaktiva motivationsfaktorerna de yttre eller de inre i vissa teorier, t.ex. i Herzbergs (1966) tvåfaktorteori är relationer en hygienfaktor, dock tillhör de ingen egen motivationskategori, vilket den bör enligt uppsatsförfattarna. Varför studier om de interaktiva motivationsfaktorerna är få i jämförelsevis med de yttre och inre motivationsfaktorerna är en relevant fråga. Kanske beror det på att tidigare forskning har gått från fokus på de yttre motivationsfaktorerna till de inre, och det är nu dags för ännu ett nytt kapitel inom forskning om arbetsmotivation, att det nu flyttas fokus från de inre till de interaktiva motivationsfaktorerna. Om så är fallet är detta goda nyheter för HR-branschen, då HR-funktionen bl.a. arbetar med organisationers normer, värderingar och företagskultur. HR förvaltar de mänskliga resurserna och mår om medarbetarnas välmående och trivsel, på så sätt är ömsesidighet och goda relationer något som HR arbetar för. Likaså är yrkesidentitet något som HR-funktionen berör genom t.ex. employer branding. Uppsatsförfattarna tror att interaktiva motivationsfaktorer är nödvändiga för framtidens HR-avdelningar att anamma än mer än i dagsläget.

7.2 Inre & yttre arbetsmotivation och chefers arbetsmotivatorer

Utifrån ett historiskt perspektiv har forskning gått från att peka på att instrumentella faktorer är den främsta källan till arbetsmotivation, till att det är mänskliga relationer som är den främsta motivatorn (Landy & Conte, 2007; Björklund, 2001). Detta bekräftas av respondenterna som motiveras starkt av relationer, medan instrumentella faktorer motiverar varken starkt eller svagt enligt majoriteten. Frågan är om denna förändring har uppstått genom ett socialt inlärt beteende på arbetsplatser, snarare än något som kommer inifrån individen själv? Idag arbetar många företag med öppna kontorslandskap och både formella och informella möten med arbetskollegor sker dagligen. Har vikten av mänskliga relationer därmed ökat naturligt? Eller är det kanske snarare ett oundvikligt ”tvång” för att klara av sitt arbete idag, vilket gör att individen intalar sig själv att hon motiveras av det? Vidare menar Ohlsson (1994) att motivationsfaktorer såsom möjlighet att påverka arbetsuppgifterna och att arbetet är utvecklande spelar in, och att dessa troligen leder till ett ökat engagemang och en ökad arbetsmotivation. Detta styrks av att respondenterna anser att dessa är viktiga motivationsfaktorer i det dagliga arbetet. Här kan det reflekteras kring om detta endast är utifrån en arbetsrelaterad aspekt, eller om det snarare handlar om självförverkligande att ha möjlighet att påverka samt att utvecklas på ett personligt plan? Tidigare forskning om chefers arbetsmotivation visar att den inre drivkraften och ett behov av självförverkligande motiverar starkt (Larzén-Östermark, 2011). Den inre drivkraften kan kopplas ihop med att arbetet i sig upplevs som intressant och roligt, vilket de flesta av intervjupersonerna anser.

Självförverkligande skulle kunna kopplas ihop med karriär och yrkesidentitet, vilket få av respondenterna ansåg var en motivator i det dagliga arbetet, men det skulle också kunna handla om utveckling, som var en stark motivator hos respondenterna, både i arbetet och privat.

Det är inte alltid endast arbetsrelaterade faktorer som påverkar en individs arbetsmotivation, utan även saker som händer utanför arbetet i personens privatliv (Bergengren, 1998). Respondenterna har skilda uppfattningar kring hur mycket det privata och arbetet samspelar, t.ex. upplevelsen av hur tätt sammankopplad deras arbetsidentitet är med deras privata identitet. Det är dock ingen respondent som talar om hur specifika händelser i privatlivet kan påverka arbetslivet och vice versa. Uppsatsförfattarna menar dock att privatlivet med största sannolikhet har en inverkan på arbetslivet och att dessa är beroende av varandra. Det är högst osannolikt att familjehändelser eller liknande inte har någon inverkan alls på arbetslivet och tvärtom. En händelse försvinner inte bara för att individen är på sitt arbete, dock kan det stundtals få individen på andra tankar. Vidare hämmar svag ekonomi och bristfälliga resurser i organisationen motivationsnivån i Larzén-Östmarks (2011) studie, och detta stämmer överens med studiens resultat. Respondenterna anser att företagets ekonomiska ställning påverkar deras känsla av anställningstrygghet. Likaså menar bankcheferna att det är nödvändigt att företaget uppfyller grundläggande fysiska förhållanden som krävs för att genomföra deras arbete, som t.ex. fungerande internet och belysning.

När det kommer till instrumentella faktorer såsom lön lyfter de flesta av intervjupersonerna fram att lönen är en nödvändighet i arbetet och för att klara sig i privatlivet, men att de inte direkt motiveras av löneförhöjning och andra förmåner. De belyser istället de inre och interaktiva motivationsfaktorerna som avgörande för att de ska vara motiverade i det dagliga arbetet. Steers (1996) menar att yttre och inre faktorer kompletterar varandra, vilket verkar stämma överens med respondenternas uppfattning, genom att bankcheferna motiveras främst av de inre, och interaktiva, motivationsfaktorerna men behöver också yttre såsom lön för att klara sig. Pengar är en förutsättning för överlevnad och borde kanske därmed genom detta resonemang vara den främsta motivatorn i ett arbete? Det är nog rent krasst få som inte arbetar delvis för lönen skull, men vad som främst motiverar i det dagliga arbetet verkar vara på en annan nivå. För att lyfta upp detta på organisationsnivå menar Lars Häsänen (refererad i Elander, 2010) att organisationer bör hitta en balans mellan inre och yttre faktorer. För att cheferna ska vara fortsatt motiverade och vilja stanna kvar på arbetsplatsen kan det därför anses vara av stor vikt att den inre motivationen blir tillfredsställd. Detta för att yttre belöningar, i form av främst lön, också ska falla på plats genom ett väl utfört arbete. Om t.ex. den inre motivationsfaktorn arbetet i sig fungerar leder det vidare till att individen får lön för sitt arbete, och kanske till och med en löneförhöjning om denna inre motivator leder till en ökad arbetsprestation.

7.3 Förklaringsfaktorer till bankchefernas arbetsmotivatorer utifrån personlighet

En förklaringsfaktor till att individer motiveras av olika saker i arbetet är deras olika personligheter (Wagner, 2003), och McGeown et. al (2014) menar att det utifrån personligheten går att se skillnader mellan de som främst motiveras av inre eller yttre motivationsfaktorer. Studiens resultat indikerar detta genom att majoriteten av respondenterna som själva anser sig vara mjuka personer också främst motiveras av mjuka motivationsfaktorer såsom relationer, företagskultur och arbetet i sig. Kopplingen kan vidare dras till de respondenter som beskriver sig som karriärsinriktade och som motiveras starkt av

instrumentella faktorer, dessa chefer motiveras i större utsträckning av yttre motivationsfaktorer i det dagliga arbetet.

Resultatet belyser personlighetens inverkan på vilken typ av motivation, inre, yttre eller interaktiv, som främst motiverar bankcheferna i det dagliga arbetet. Studiens resultat har därmed formats efter personligheterna som är intervjuade. Enligt Toode et al. (2015) bör arbetsgivare anpassa motivationsstrategier efter varje specifik individ. Sett ur ett organisationsperspektiv innebär denna anpassning förmodligen stora kostnader och resurser, samtidigt som det i längden skulle kunna leda till mer motiverade och engagerade chefer som i sin tur leder organisationen framåt till godare resultat. Det i sin tur bör leda till ett mer välbärgat samhälle. Det finns också en risk att nyckelpersoner lämnar företaget om de inte får sina motivatorer tillgodosedda. En sådan förlust kan möjligen i längden leda till ännu större kostnader för företaget, både sett till pengar och kompetens. Naquin & Holton (2002) menar vidare att olika personligheter har olika lätt för att motiveras i arbetet. Vid situationer där en individ har en svag motivationsnivå är det viktigt att företaget, och kanske framförallt HR-avdelningen, utreder om den bristande motivationen beror på att individens motivatorer sett till hennes personlighet inte tillfredställs, eller om det är något i organisationen som behöver förändras.

7.4 Förklaringsfaktorer till bankchefernas arbetsmotivatorer utifrån erfarenhet & uppväxtförhållanden

Respondenterna menar att förklaringsfaktorer till deras motivatorer kan vara utifrån erfarenhet och uppväxtförhållanden. Med hänsyn till integritetsskäl har dessa förklaringsfaktorer inte behandlats närmre. Dock menar uppsatsförfattarna att erfarenhet och uppväxtförhållanden antagligen är starka förklaringsfaktorer till individers olika motivationsfaktorer. Uppsatsförfattarna menar att en individs erfarenhet och tidigare upplevelser på arbetsplatser kan forma individens motivationsfaktorer, t.ex. att en individs motivationsnivå kan sänkas vid chefsbyte om individen får en upplevd sämre chef än vad individen är van vid. Samtidigt kan kanske en väl fungerande chef bli en hygienfaktor som tas för givet i arbetet, och därmed i längden inte motiverar individen.

Vidare menar uppsatsförfattarna att olika uppväxtförhållanden kan påverka en individs motivationsfaktorer i det dagliga arbetet, såsom vad för typ av arbete individens föräldrar har. Om t.ex. föräldrarna arbetar med främst mjuka eller hårda värden kan det spegla av sig på individens upplevda motivatorer. Erfarenhet och uppväxtförhållanden kan därmed vara en förklaringsfaktor till bankchefernas olika identiteter, personligheter och vilka motivationsfaktorer de främst motiveras av. Enligt vissa av respondenterna kan även kön påverka en individs motivatorer, och utifrån detta kan man spekulera kring om en individs motivatorer är biologiska? Eller om det snarare är något som samhället har skapat utifrån stereotypa könsroller?

7.5 Förklaringsfaktorer till bankchefernas arbetsmotivatorer utifrån vald organisation & chefsposition

Studios resultat hade kanske sett annorlunda ut om studien hade utförts i ett annat företag. Skribenterna är medvetna om att den studerade organisationen har en stark företagskultur, och detta kan vara en förklaringsfaktor till att en majoritet av respondenterna motiveras starkt av företagskulturen i det dagliga arbetet. Ett företag med stark företagskultur bör rimligen attrahera individer som värderar organisationers kultur högt. Vidare har flera av bankcheferna arbetat en längre tid på företaget och har därmed med tiden internaliserat dess kultur. I

fallorganisationen är det vanligt med internrekryteringar av chefer, och kravprofilen för bankchefsjobbet riktar sig mot personer vars värderingar matchar företagets.

Vidare kan det antas att respondenterna inte hade stannat inom organisationen så pass länge om de inte hade trivs med den starka företagskulturen. Det är även av intresse att diskutera att intervjupersonerna innehar chefsposition. Nästan samtliga av dem menar att det är deras ansvar som chef att se till att företagets kultur och värdeord efterlevs i praktiken. Därav är de väldigt insatta i företagskulturen och jobbar aktivt med den dagligen. Genom detta resonemang kan man ställa frågan om företagets samtliga medarbetare värderar den interaktiva motivationsfaktorn företagskultur lika högt som deras chefer? Vidare menar även vissa av respondenterna att deras chefsposition är en förklaringsfaktor till deras motivatorer. Skribenterna till uppsatsen ser en koppling mellan den höga positionen att vara chef och viljan att utvecklas, och kanske är detta förklaringen till att samtliga av bankcheferna motiveras starkt av den inre motivationsfaktorn utveckling. Troligtvis är det inte bara faktorn företagskultur som har påverkat resultatet. Även andra motivationsfaktorer såsom relationer och yrkesidentiteten kan vara organisationsbundna till fallorganisationen och dess platta struktur. Det finns alltså en risk att studiens chefer är en relativt homogen grupp för chefer inom banksektorn. Dock är resultatet talande för det studerade företaget och dess chefer, men antagligen inte för hela branschen.

7.6 Praktisk koppling till personalvetenskap

Studien bidrar till det personalvetenskapliga yrkesutövandet genom att visa vilka motivationsfaktorer som främst motiverar studiens bankchefer i det dagliga arbetet, samt finna förklaringsfaktorer till detta. Studiens främsta bidrag är att belysa de interaktiva motivationsfaktorerna och på så sätt peka på hur viktig HR-funktionen är för organisationer. Detta genom att HR-funktionen är en framträdande aktör gällande arbetet med organisationers normer, företagskultur, samarbetsanda, relationer etc. Genom att veta vad som motiverar chefer kan HR-funktionen som chefsstöd arbeta aktivt kring dessa motivationsfaktorer. Studien bekräftar tidigare forskning gällande att inre motivationsfaktorer motiverar mer än yttre, och förhoppningsvis kan dessa bidrag ge inspiration till organisationers chefshantering. En förståelse för och insikt i förklaringsfaktorer till chefers olika arbetsmotivatorer kan underlätta för HR-funktionen när de arbetar med själva källan till chefernas motivation. Slutligen kan det sägas att om chefen är motiverad och presterar i det dagliga arbetet bör det i sin tur leda till ett förbättrat ledarskap, som ger nöjda medarbetare som presterar, vilket i sin tur bör leda till organisatorisk framgång. Då organisationer blomstrar bör det även gynna samhället och dess invånare.

8. Slutsats

Sammanfattningsvis upplever bankcheferna att de främst motiveras av inre och interaktiva motivationsfaktorer i det dagliga arbetet. Studiens resultat bekräftar tidigare forskning gällande att inre motivationsfaktorer motiverar mer än yttre, och även de interaktiva faktorerna har genom resultatet visat sig vara starka motivationsfaktorer hos respondenterna. Resultatet både bekräftar och talar emot studiens teorier. Herzbergs samtliga hygienfaktorer, förutom mellanmänniska förhållanden, stämmer överens med studiens resultat. Mellanmänniska förhållanden visade sig istället vara en av de starkaste motivatorerna hos

respondenterna. Andra starka motivatorer hos majoriteten av respondenterna är arbetet i sig och utveckling, vilka även Herzberg benämner som motivationsfaktorer i tvåfaktorteorin. Övriga motivationsfaktorer i tvåfaktorteorin, uppskattning och prestation, är inte lika självklara starka motivatorer hos bankcheferna. Empirin bekräftar vidare Self-Determination Theory när det kommer till samhörighet och känsla av kompetens som starka motivationsfaktorer, men autonomi som teorin också behandlar är inte en lika självklar stark motivator. Utifrån detta besvaras frågeställning ett; Upplever chefer inom banksektorn att det är yttre, inre eller interaktiva motivationsfaktorer som främst motiverar dem i det dagliga arbetet?

Vidare visar resultatet att orsaken till att främst de inre och interaktiva motivationsfaktorerna motiverar bankcheferna i det dagliga arbetet har flera olika förklaringsfaktorer. På individnivå beror det på respondenternas personligheter, t.ex. om de är mjuka eller hårda personer som antingen är relations- eller resultatorienterade och därav motiveras av olika saker. Det kan också bero på en individs erfarenhet, uppväxtförhållanden och upplevda könstillhörighet. Även respondenternas chefsposition påverkar deras motivatorer. På organisationsnivå är orsaken till att inre och interaktiva motivationsfaktorer främst motiverar p.g.a. den valda fallorganisationen med dess platta struktur, starka familjära företagskultur och öppna värderingar. Utifrån detta besvaras frågeställning två; Vad är orsaken till att yttre, inre eller interaktiva motivationsfaktorer främst motiverar bankchefer i det dagliga arbetet?

Avslutningsvis kan HR-avdelningar utifrån studien inspireras av vad som främst motiverar bankchefer i det dagliga arbetet med insikt i olika förklaringsfaktorer bakom detta, och genom det kunna arbeta med motivationsstrategier. Studien bidrar även till att belysa vikten av de interaktiva motivationsfaktorerna som enligt studiens resultat bör bli en mer erkänd kategori av motivationsfaktorer. Motiverade chefer i det dagliga arbetet bidrar med största sannolikhet till större organisatorisk framgång, som i sin tur troligtvis leder till ett mer affärsmässigt framgångsrikt samhälle.

9. Vidare forskning

I fortsatta studier hade det varit intressant att ha mer fokus på de interaktiva motivationsfaktorerna då skribenterna upplever att det finns en avsaknad av studier på dessa motivationsfaktorer. Utifrån studiens resultat är de interaktiva motivationsfaktorerna av stor betydelse för att förstå bankchefernas motivatorer i det dagliga arbetet. Vidare är det av intresse att närmare studera faktorerna personlighet, erfarenhet, uppväxtförhållanden och kön. Även andra faktorer som ålder, klass och etnicitet hade varit intressant att inkludera i vidare studier, för att få en större bredd och en ökad förståelse för bakomliggande orsaker till arbetsmotivation hos chefer. Skribenterna anser att det är relevant att fler studier görs om chefers arbetsmotivation, och inte endast medarbetares, då det i dagsläget upplevs som bristfälligt. Då denna studie blir organisationsinriktad hade det varit intressant att även genomföra en större kvalitativ och kvantitativ studie inom fler företag och branscher. Detta för att fånga upp chefers arbetsmotivation i det dagliga arbetet i större omfattning och inom fler organisationer och branscher för att resultatet ska kunna bli mer applicerbart på hela populationen.

10. Källförteckning

- Abrahamsson, B., & Andersen, J. A. (2005). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber.
- Ackerman, C. (2008). *Chefen och medarbetaren*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Motivation i organisationer: personalkoncept och drivkrafter. I M. Alvesson & S. Svenningsson (red:er), *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Arman, R. (2010). *Fragmentation and power in managerial work in health care. A study of first and second line-managers*. Göteborg: Företagsekonomiska institutionen, Universitet.
- Bergengren, M. (1998). *Organisation och ledarskap*. Stockholm: Bonnier utbildning.
- Björklund, C. (2001). *Work Motivation – Studies of its Determinants and Outcomes. EFI, The Economic Research Institute*. Stockholm: School of Economics
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. University of the West of England (UWE). 6-10.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Chef. (2013). *Gudie: Motivera på jobbet*. Hämtad 2017-05-08, från <https://chef.se/guide-motivera-pa-jobbet/>
- Chefstidningen. (2011). *Ledarskap som arbetsmiljöfaktor*. Hämtad: 2017-05-24, från <http://chefstidningen.se/reportage/ledarskap-som-arbetsmiljofaktor>
- Dubios, A., & Gadde, L-E. (2002). *Systematic combining: an abductive approach to case research*. Journal of Business Research (55), 553–560.
- Dyer, J. R., & Wilkins, A. L. (1991) *Better Stories Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A rejoinder to Eisenhardt*. The academy of management review, 16 (3), 613–619.
- Elander, C. (2010, november). *Belöningar kan minska motivationen*. Suntarbetsliv. Hämtad 2017-04-17, från <https://www.suntarbetsliv.se/artiklar/ledarskap-och-organisation/beloningar-kan-minska-motivationen/>
- Flach, B. (2006). *Personalledning. Human resource Management i forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Fleur, C. (2013, november). *Undersökning: så motiverar svenska chefer*. Chef. Hämtad 2017-04-20, från <https://chef.se/sa-motiverar-svenska-chefer/>
- Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). *Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five*. Journal of Managerial Psychology, 24(8), 765–779.

Goldthorpe, J.H. (1971). *Arbetaren i överflödssamhället. Beteenden och attityder i arbetslivet*. Aldus: Bonniers.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland och New York: World Publishing Co.

Hildingsson, K., & Krafft, C. (2001). *Höga krav och lite stöd: En beskrivning av chefers arbetsvillkor*. Stockholm: SACO.

Hughes, Ginnett, Curphy (2002). *Leadership, 4th edition*. New York: McGraw- Hill.

Karlsson, L-O. (2016). *Ohållbara arbetsvillkor för många chefer i kommunen*. Göteborgs Universitet, samhällsvetenskapliga fakulteten. Hämtad 2017-05-01, från http://samfak.gu.se/aktuellt/nyheter/nyheter_detalj/ohallbara-arbetsvillkor-for-manga-chefer-i-kommunen.cid1369862

Landy, F.J., & Conte, J.M. (2007). *Work in the 21st century*. Blackwell Publishing Ltd.
Larzén-Östermark, E. (2011). *Att vara rektor i Finland idag: om utmaningar och motivation*. Nordic Studies in Education, (31), 45–61.

Ledarna. (2008). *Chefers ledarskap påverkar resultatet*. Hämtad: 2017-05-24, från https://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/chefsbarometer/chefsbarometer_chefen_gor_skillnad_2008.pdf

Mayo, E. (1949). *Hawthorne and the Western electric company: The social problems of an industrial civilisation*. New York: Routledge.

Maslow, H.A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper

McGeown, S. P., Putwain, D., Geijer Simpson, E., Boffey, E., Markham, J., & Vince, A. (2014). *Predictors of adolescents' academic motivation: Personality, self-efficacy and adolescents' characteristics*. Learning and Individual Differences, (32), 278–286.

Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research: a guide to design Implementation Revised and Expanded from Qualitative Research and Case, Study Applications in Education*, John Wiley & Sons: United States.

Naquin, S. S., & Holton, E. F. (2002). The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 357–376. doi:10.1002/hrdq.1038

Ohlsson, I. (1994). *Den goda arbetsplatsen*. Älvsjö: Kommentus.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, (55), 68-78.

Scheuer, S. (2000). *Social and Economic Motivation at Work*. Copenhagen Business School Press, Handelshögskolens Forlag.

Taylor, F.W. (1947). *Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Theandersson, C. (2000). *Jobbet - för lön, lust eller andra värden*. Göteborg: Sociologiska institutionen, Universitet.

Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M., & Suominen, T. (2015). Hospital nurses' work motivation. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 29(2), 248-257. doi:10.1111/scs.12155

Vision. (2016). *5 sätt att motivera dina kollegor*. Hämtad: 2017-05-24, från <https://vision.se/nyheter/2016/augusti/5-satt-att-motivera-dina-kollegor/>

Wagner, H. (2003). *Människans drivkrafter – motivationens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ Forskning i Praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Wilson, F. (2004). *Organisation, arbete och ledning - en kritik introduktion*. Liber: Malmö.

Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Yin, R. K. (2013). *Kvalitativ forskning - från start till mål*. Lund: Studentlitteratur.

Zareen, M., Razzaq, K. & Mujtaba, B.G. (2015). *Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan*. *Public Organiz Rev* (2015) 15: 531. doi:10.1007/s11115-014-0287-6.

Ödman, P-J. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande. Hermeneutik i teori och praktik*. Göteborg: Nordstedts.

11. Bilagor

11.1 Informationsformulär

Informationsformulär inför intervjun

Motivationsfaktorer i det dagliga arbetet

Uppsatsens syfte är att studera vilka motivationsfaktorer som primärt motiverar chefer inom banksektorn i det dagliga arbetet, och vidare varför dessa faktorer motiverar mer än andra faktorer.

Intervjustudien kommer att genomföras på en av de ledande bankerna i Sverige, där respondenterna verkar på olika platser i landet. Detta för att fånga olika erfarenheter och förhållningssätt. Vi som gör intervjuerna är studenter vid Göteborgs Universitet, Personalvetarprogrammet, Isabelle Mindhammar och Emma Berghult.

Intervjun utgör uppsatsens empiriska grund och ska svara på de preliminära frågeställningarna:

1. Vilka motivationsfaktorer upplever chefer i banksektorn främst driver dem i det dagliga arbetet?
2. Varför är dessa motivationsfaktorer mer avgörande än andra i det dagliga arbetet?

Intervjun beräknas ta cirka en timma. Om Du samtycker kommer intervjusamtalet att spelas in. Du kan när som helst avbryta Ditt deltagande. Ditt deltagande är helt frivilligt och Du behöver inte svara på alla frågor. Intervjuerna kommer endast användas i uppsatsen. Din arbetsgivare kommer att få tillgång till resultatet, dock är samtliga svar anonyma. Utskrifter av intervjuer kommer att avidentifieras innan de analyseras och om Du citeras i uppsatsen kommer citatet inte att kunna kopplas till dig personligen. Om Du nämner andra personer vid namn kommer dessa också att anonymiseras. Uppsatsen kommer att publiceras via Göteborgs Universitet. Företaget samt respondenterna kommer då att vara anonymiserade.

Vill du ha mer information är Du självklart välkommen att kontakta oss.

Ett varmt tack på förhand!

Isabelle Mindhammar & Emma Berghult

11.2 Samtyckesformulär

Samtyckesformulär

Motivationsfaktorer i det dagliga arbetet

Härmed ges samtycke till intervju inom ramen för uppsatsen "Motivationsfaktorer i det dagliga arbetet" som genomförs vid Göteborgs Universitet, Personalvetarprogrammet. Jag har fått skriftlig och muntlig information om studiens syfte och preliminära frågeställningar, att deltagandet är helt frivilligt och att jag när som helst kan avbryta deltagandet utan att behöva ange skäl, samt att materialet kommer att anonymiseras i samband med att det redovisas. Jag har också fått tillfälle att ställa frågor och fått dem besvarade.

_____ Ort, datum, Namn

Ansvariga för projekt och genomförare av intervju:

Isabelle Mindhammar & Emma Berghult

11.3 Intervjuguide

Intervjuguide bankchefer

Namn:

Titel: Bankchef

- **Hur många år har du arbetat på företaget?**
- **Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig, arbetsuppgifter tc.?**
- **Varför valde du att arbeta för företaget och inte för en konkurrent?**
- **Hur upplever du företaget i sin helhet?**
- **Vad är det som gjorde att du valde att bli chef?**
- **Vad är det som gör att du arbetar kvar på företaget?**
- **Vad är glädjeämnena med att arbeta på företaget?**

Rangordningsövning

Yttre	Inre	Interaktiva
Anställningstrygghet	Uppskattning	Företagskultur
Administrativa/stabF.	Arbetet i sig	Relationer
Instrumentella. Lön	Autonomi/Egenkontroll	YrkesID

Rangordningsfrågor:

Berätta om din rangordning:

Hur kommer det sig att du har rangordnat som du har gjort?

Varför har du satt x först?

Varför har du satt x sist?

Vad är orsaken till att vissa faktorer är mer avgörande än andra för dig?

Vad tror du har format dina motivatorer?

Frågor att ställa om topp 3 motivationsfaktorer som placerats först & sist:

- Varför motiverar x dig?
- Vad är orsaken bakom?
- Hur kommer det sig?

Övriga frågor om motivation

Yttre faktorer

- I vilken grad upplever du att du är övervakad av din chef i det dagliga arbetet?
→ Hämmar eller motiverar det dig i ditt dagliga arbete?

- Hur viktigt är de fysiska arbetsförhållandena för dig för att kunna bedriva ditt arbete?
Så som ergonomi, ljud och ljus

→ Hur påverkar det din arbetsmotivation?

- Var hade du placerat dessa faktorer om de varit med i rangordningsövningen?

Inre faktorer

- Hur mycket motiverar det dig att få möjlighet att utvecklas i arbetet tex. kompetensutveckling och karriärmöjligheter?

- Hur mycket motiverar det dig att utföra goda prestationer i arbetet?

→ Hur långvarig är den motivationen/känslan?

(vända på frågan också hur länge icke-prestation sitter kvar)

- Var hade du placerat dessa faktorer om de varit med i rangordningsövningen?

Vad skulle företaget kunna göra för att höja din arbetsmotivation?

AVSLUTNINGSVIS

- **Något annat du vill tillägga som vi ej har tänkt på? (Någon annan motivationsfaktor)**
- **Är det ok att vi mailar om vi kommer på något i efterhand?**