



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Trivsel och motivation

En kvalitativ studie om vad som påverkar anställdas trivsel och motivation på arbetet

Företagsekonomiska institutionen
Management och organisationsteori
Vårterminen 2022
Kandidatuppsats
Författare:
Walid Samadi 980817
Carl Hallgren 960229
Handledare: Roger Schweizer

Abstract

The art of motivating and engaging a group of people has been an important function throughout human history. In recent decades, skilled labor has become more and more important for companies and organizations around the world. The purpose of this study is to find out what factors are vital for employees to feel motivated and love their jobs. The study aims to look at the elements that cause workers to lose motivation. Also, attempt to determine what the leader can do to enhance employee motivation. For the purpose of this study, two theories were primarily used: Self Determination Theory and Servant Leadership. The majority of our findings in this study were consistent with past research in this field, with a few minor variations discovered. This research included ten employees and one person in a leader. Competence, to be a part of the affinity and autonomy were the most important elements in improving motivation. This research was undertaken shortly after the Covid-19 epidemic, and the organization has undergone several changes that we believe have influenced our findings.

Keywords: Job satisfaction, job motivation and leadership

Sammanfattning

Konsten att få en grupp människor motiverade och engagerade har varit en viktig funktion genom hela den mänskliga historien. Under de senaste decennierna har kompetent arbetskraft blivit viktigare och viktigare för företag och organisationer runt om i världen. Syftet med denna studie är att bidra med mer forskning kring vad som påverkar arbetsmotivation och vad som krävs för att skapa arbetsglädje inom statligt ägda bolag som inte kan använda sig av monetära belöningssystem. Studien syftar till att utreda vilka faktorer som påverkar anställdas motivation samt vad ledarna kan göra för att förbättra medarbetarnas motivation. För denna studie användes främst två teorier: Self Determination Theory och Servant Leadership. Resultat av studien visar på likheter med andra tidigare studier som gjorts inom ämnet men några nya aspekter hittades också. Intervjuer gjordes med tio anställda och en ledare. Kompetens, att vara en del av affiniteten och autonomi var de viktigaste elementen för att förbättra motivationen. Denna studie genomfördes efter covid-19-epidemin och organisationen har genomgått flera förändringar som säkerligen har påverkat studiens resultat.

Nyckelord: Arbetstrivsel, arbetsmotivation och ledarskap

Förord

Vi vill först och främst tacka vår handledare, Roger Schweizer, för hans stöd och bra råd som han har gett oss under arbetets gång. Vi vill även tacka vår kontaktperson (gruppchefen) och alla respondenter som deltog i intervjuerna.

Walid Samadi

Carl Hallgren

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| Inledning | 5 |
| Bakgrund | 5 |
| Problemdiskussion | 6 |
| Syfte | 7 |
| Forskningsfrågor | 7 |
| Teori | 8 |
| Arbetsstrivsel | 8 |
| Self Determination Theory | 9 |
| Self Determination Theory – inre- och yttre motivation och amotivation | 10 |
| Autonomi, kompetens och samhörighet | 11 |
| Servent Ledarskap | 11 |
| Sammanfattning av teorier | 13 |
| Metod | 13 |
| Val av organisation | 14 |
| Tillvägagångssätt av intervjuer | 14 |
| Litteratursökning | 15 |
| Urval och datainsamling | 15 |
| Dataanalys | 16 |
| Etiska aspekter | 16 |
| Empiri | 17 |
| Anställdas syn på arbetsstrivsel och arbetsmotivation | 18 |
| Ledarskapets betydelse för medarbetarnas motivation | 19 |
| Faktorer som kan bidra till ökad arbetsmotivation och trivsel | 21 |
| Lön | 21 |
| Arbetstider | 21 |
| Kollegor | 21 |
| Arbetsuppgifter | 22 |
| Chefens syn på trivsel och motivation | 22 |
| Sammanfattning av empirin | 23 |
| Analys | 23 |
| Arbetsstrivsel och arbetsmotivation. | 24 |
| Kompetens, arbetsmotivation och arbetsstrivsel | 24 |
| Autonomi arbetsmotivation och arbetsstrivsel | 25 |
| Samhörighet, arbetsmotivation och arbetsstrivsel | 26 |
| Chefens syn på arbetsmotivation och arbetsstrivsel | 27 |

| | |
|--|-----------|
| Sammanfattning | 27 |
| Slutsats | 28 |
| Studiens bidrag | 29 |
| Kritisk reflektion och förslag på vidare forskning | 29 |
| Källförteckning | 30 |
| Bilaga | 33 |
| Intervjuguide 1, frågor till anställda. | 33 |
| Intervjuguide 2, frågor till chefen | 34 |

Inledning

I följande avsnitt kommer vi redogöra syftet med studien. Inledningsvis börjar vi med en kort bakgrund om ämnet, vidare presenteras en problemdiskussion och slutligen studiens syfte och frågeställningar.

Bakgrund

Konsten att få en grupp människor motiverade och engagerade har varit en viktig funktion genom hela den mänskliga historien. Tittar man bakåt i tiden har det varit extremt viktigt för fältherre att kunna motivera sina soldater och hålla en hög moral, detta behövs för att soldaterna skulle kunna användas på ett effektivt sätt på ett slagfält. År 2022 slipper vi till stor del krigande härar men strider utkämpas fortfarande mellan företag och olika organisationer. Dessa företag och organisationer kämpar för att kunna locka till sig och behålla kompetent arbetskraft.

Under de senaste decennierna har kompetent arbetskraft blivit viktigare och viktigare för företag och organisationer runt om i världen. Det finns mycket som talar för att medarbetarna är nyckel till framgång för företag och att satsa på denna resurs skapar ett konkurrenskraftigt företag

(Kaliprasad, 2006). En studie som gjorts av Isamil & Razak (2016) visade att arbetsmotivation har betydlig påverkan på hur man presterar och trivs på jobbet. De anställda som inte är motiverade presterar sämre och trivs inte lika bra som de anställda som är motiverade. En annan studie som gjorde av Fagley och Adlers (2012) visar att anställda som trivs och blir uppskattade på sitt arbete presterar bättre och väljer att stanna kvar. Även Puvada och Gudivada (2012) menar att ens prestation på jobbet har direkt samband med trivsel på arbete. Anställda som jobbar hårt och presterar bäst trivs mycket bättre än andra anställda.

I och med att medarbetarna är en av de viktigaste konkurrensfördelarna för ett företag och dess lönsamhet, är det därför viktigt att medarbetarna är motiverade. (Zameer. m.fl. 2014). För att företag ska kunna effektiviseras investeras det mycket pengar i olika metoder som ska locka till sig, motivera och skapa en miljö där medarbetare vill stanna kvar och utvecklas (Antoni, m.fl., 2017).

Vad är då motivation och varför är det så viktigt att kunna motivera människor och medarbetare?

Motivation är det som skapar en drivkraft hos en individ att utföra en handling eller jobba emot ett uppsatt mål. Motivation är en del i projektet att skapa produktiva och effektiva medarbetare. Organisationer som inte lyckas att motivera sina medarbetare riskerar att skapa en ineffektivmiljö vilket kan påverka lönsamhet och tillväxt negativt. Det är därför viktigt att ledare inom alla branscher prioriterar att skapa en motiverad personalstyrka (Ryan & Deci, 2000).

Problemdiskussion

Det är viktigt att ledare förstår vilka faktorer som är viktiga för medarbetarna för att kunna främja en bättre arbetsmotivation. Detta kommer bidra till att medarbetarna kan uppnå sin fulla potential och gynna företaget (Wiley. 1997). Vilka faktorer är de då som är viktiga för att man ska kunna skapa en bra arbetsmiljö och motiverade medarbetare? Teorierna kring detta är många och det är alltså inte en enkel fråga att svara på.

Inom forskningsämnet motivation är de gamla klassiska teorierna från Maslows (1943) behovstrappa och Hertzbergs (1959) tvåfaktorsteori, de teorier som lagt grunden till nyare forskning inom ämnet. Många av de nyare teorierna har utvecklats från Deci och Ryans (1985) ramverk som bygger på att man delar in motivation i två delar den enda är intern och den andra är extern motivation. Utifrån detta skapades teorin Self – Determination Theory (SDT). Denna teori går ut på att motivation påverkas av människans kompetens, autonomi och samhörighet (Ryan & Deci, 2000).

Det finns en ledarskapsstil som heter Servant Leadership som tillämpar många av de idéer som finns inom SDT. Det bygger på att medarbetare ska känna sig tillfreds med hjälp av kompetens, autonomi och samhörighet detta kommer leda till en ökad motivation (Chiniara och Bentein, 2015). Ledarskapsstilen bygger på att ledaren ska sätta sina medarbetares behov före sina egna.

När vi har läst på om forskningsämnet arbetsmotivation tycker vi att det finns studier som berör många olika branscher. De flesta är däremot inom tillverkningsindustri, finans och byggbranschen. Inom många av dessa branscher används monetära belöningsystem för att skapa en ökad motivation. (Gustafsson & Nguyen. 2019)

Däremot tycker vi att det saknas forskning inom statligt ägda bolag som ändå drivs i ett vinst drivande syfte samtidigt som dessa bolag inte kan använda sig av monetära belöningsystem.

Det saknas forskning på vilka faktorer som är viktiga för att de anställda ska känna sig motiverade och trivas på sitt arbete. Det saknas även information om vad chefer och ledare gör för att öka motivationen och skapa en arbetsplats som kan locka till sig och behålla kompetent personal. Vi tycker att det behövs mer forskning inom statligt ägda bolag och vi hoppas att denna studie kan bidra med att fylla ut denna kunskapslucka då det är otroligt viktigt att såpass viktiga platser som Landvetter-flygplats ska fungera så bra som möjligt.

Syfte

Syftet med denna studie är att bidra med mer forskning kring vad som påverkar arbetsmotivation och vad som krävs för att skapa arbetsglädje inom statligt ägda bolag som inte kan använda sig av monetära belöningsystem.

Forskningsfrågor

1. Vilka faktorer är viktiga när det gäller trivsel och motivation hos anställda.
2. Vad kan cheferna göra för att öka anställdas trivsel och motivation.

Denna studie kommer genomföras på Landvetter-flygplats för att det är viktigt att förstå hur man får en så viktigt arbetsplats att fungera så bra som möjligt.

Teori

I följande avsnitt kommer vi redogöra för studiens teoretiska ramverk som ligger till grund för vår analys och diskussion. Det valda teorierna har för ändamål att besvara undersökningens syfte och frågeställningar. Inledningsvis beskriver vi en del av den tidigare forskning som finns om arbetstrivsel och arbetsmotivation. Därefter tar vi upp teorier om Self Determination Theory (SDT), SDT inre- och yttre motivation och amotivation och autonomi, kompetens samt samhörighet. Slutligen beskriver vi teorier om servant ledarskap och en kort beskrivning av arbetstrivsel.

Att kunna motivera individer eller en hel grupp har alltid varit extremt viktigt för människor genom hela vår historia. Att människor mår bättre och trivs med sin uppgift när de känner sig motiverade är ett faktum och det bidrar till att vi blir mer effektiva. Hur man motiverar människor eller olika grupper beror helt och hållet på vilken tid i historien man tittar på eller inom vilken del av samhället personens uppgift finns i. Men det som gäller för alla olika branscher och sammanhang är att man vill att en person ska känna att uppgiften den har är viktigt och även rolig. Detta kan man göra på olika sätt och det beror mycket på vilken bransch man tittar på. För olika branscher har ofta olika sätt att motivera sina medarbetare på. Det är ganska vanligt inom finans, tillverkningsindustri och inom sälj att det används mycket monetära belöningsystem för att öka motivationen och produktiviteten för de anställda.

Det finns däremot ganska många branscher som inte kan använda sig av monetära belöningsystem i samma utsträckning. Dessa branscher är ofta statliga såsom myndigheter, skola och sjukvård. När man inte kan använda sig av monetära belöningar krävs det att organisationen och chefen hittar andra sätt att motivera sina anställda. Detta görs ofta genom att man försöker få personalen mer involverad i hela arbetet genom att ge dem större ansvar, komma med idéer på lösningar och framförallt göra så att arbetsuppgifterna känns viktiga och meningsfulla.

Arbetstrivsel

Angelöw (2020) beskriver arbetstrivsel som nöjdhet. Författaren menar att arbetstrivsel kan tolkas på olika sätt, men ett gemensamt sätt att beskriva det är att vara nöjd med sitt jobb och uppgifter som man gör på jobbet. Jacobsson och Torsvik (2014) påstår att arbetstrivsel är ett viktigt element för att behålla sina anställda. Samt att arbetstrivsel är viktigt för företags rykte att kunna anställa nya anställda. Att kunna utföra olika arbetsuppgifter i en säker och bra miljö, samt att ha möjlighet att utvecklas är ett sätt att upprätthålla arbetstrivsel. Wallgren (2011) menar att trivsel på jobbet består av olika element. Lön, delaktighet, ansvar och så vidare är några exempel på dessa element som kan skapa arbetstrivsel oss anställda. Dessa element kallas även för

motivationsfaktorer. När motivationsfaktorerna är uppnådda leder de till arbetstrivsel hos anställda.

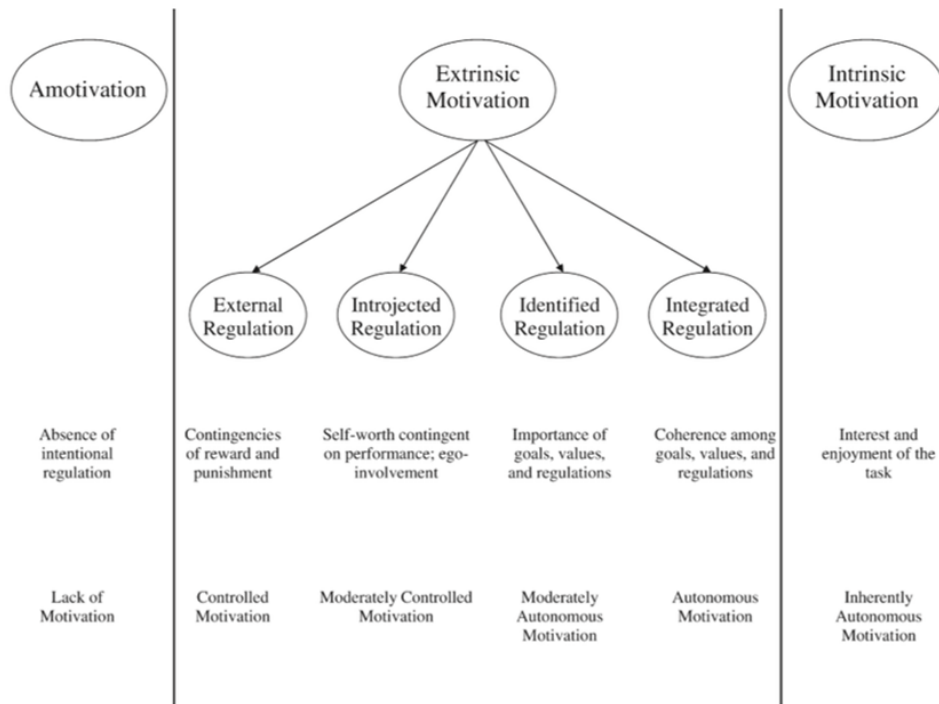
Aunguroch, Yunibhand och Liu (2016) gjorde en studie om arbetstrivsel bland sjukvårdspersonal. Resultaten av studien visade att arbetstrivsel definieras på olika sätt och skiljer sig från individ till individ. Det kan handla om att anställda känner sig delaktiga inom organisationen eller att tycka om sitt jobb och känna att man gör ett meningsfullt jobb. Slutligen kom författarna fram till att arbetstrivsel är en individuell känsla som alla har för sitt jobb och det kan skilja sig mycket från person till person.

Puvada & Gudivada (2012) har gjort en undersökning som handlar om prestation och trivsel på arbetsplatsen. Undersökningens resultat visade att prestation på jobbet har ett direkt samband med trivsel på jobbet. De anställda som presterade bäst trivdes mycket bättre än de andra anställda. Men i studien framgick även att det är inte bara bra prestation som kan leda eller kopplas till arbetstrivsel. Utan det finns andra faktorer också som är viktigt för arbetsmotivation och trivsel. Puvada & Gudivada (2012) studien visade att även lön, samarbete och antal år som man har jobbat inom företaget kan påverka arbetstrivsel. De nyanställda trivs bra när de får bra lön medan de tidigare anställda som har jobbat länge inom företaget inte trivs lika bra som de nya.

Gamor , Deri, Amissah och Amissah (2016) gjorde en studie i Ghana som handlade om arbetstrivsel och faktorer som påverkar arbetstrivsel hos hotellmedarbetarna i Ghana. Studiens resultat visade att medarbetarna tycker att fyra aspekter är viktigast för arbetstrivsel inom hotell och serviceindustri. Dessa aspekter är bra löner, bra chefer, utvecklingsmöjligheter och möjlighet att klättra upp i organisationen. Lön är en viktig aspekt för att kunna motivera och behålla anställda i företaget. Men studiens resultat visade att det viktigaste för arbetstrivsel är att ha bra chefer inom organisationen. Att kunna kommunicera fritt med sin chef och att chefen ska vara duktig på kommunikation och förstå anställdas behov är viktigare än allt annat. På de hotell där kommunikation mellan anställda och ledningen var bra trivdes många anställda och tyckte om sitt jobb (Gamor m.fl. 2016).

Self Determination Theory

Det finns många olika typer av motivation som driver människor på jobbet och i vardagen. Self Determination Theory bygger på att det inte är mängden motivation som är det viktigaste utan vilken typ av motivation människor drivs av. Ryan och Deci (2000) menar att det finns tre grundläggande behov hos människor. Dessa är kompetens, samhörighet och autonomi beroende på om dessa behov är uppfylla påverkar detta en människas motivation positivt eller negativt beroende på uppfyllnadsgrad. De grundläggande behoven är också viktiga för människans välmående och personliga utveckling.



Motivationskontinuum Self Determination Theory (Gagné och Deci, 2005. s336)

Figuren visar tre olika boxar där Amotivation uppstår när intention och motivation helt saknas. I mitten finns det olika former av extern motivation och den visar även vilken grad av autonomi som medföljer varje sätt. Den sista boxen är intern motivation och den är alltid autonom på grund av att den här typen av motivation uppstår när personen själv vill göra en uppgift utan någon påtryckning eller belöning utifrån.

Self Determination Theory – inre- och yttre motivation och amotivation

Inom Self Determination Theory kan man dela upp motivationen i tre boxar. Den första är amotivation vilket innebär att det saknas motivation och intention. Detta leder till att människor gör det minsta möjliga på en arbetsplats i vissa fall kan det till och med leda till att folk missköter sitt arbete. Det innebär också att människorna inte trivs på sin arbetsplats och mår inte bra av situationen (Gagné och Deci, 2005).

De andra två boxarna är extern och intern motivation kan också beskrivas som kontrollerad och autonom. Forskningen har visat på att arbetare som drivs av intern motivation presterar bättre och mår bättre än vid extern motivation (Ryan & Deci 2000).

Skillnaden mellan inter och extern motivation är att inom den interna motivationen drivs man av att göra ett bra arbete, detta kan vara på grund av att ens arbete känns meningsfullt eller att man tycker att det är roligt. Det innebär att man inte enbart arbetar för att få en belöning eller för att ens chef tvingar dig utan man vill göra arbetet för att det känns viktigt eller roligt. Den interna motivationen är alltid autonom då den skapas inom sig då man tycker att ens uppgift är viktigt eller roligt (Ryan & Deci 2000).

Extern motivation bygger på att man skapar motivation genom belöningar. Dessa kan vara till exempel bonusar, chans till befördran eller lediga dagar med mera. Det finns fyra olika motivations beskrivningar inom extern motivation. Där den minst autonoma är extern reglering vilket bygger på stora belöningar men även bestraffningar när målen inte uppfylls. Interjektions reglering, identifierings reglering och den mest autonoma vilket är integrations reglering vilket bygger att personens värderingar är likande med sin arbetsuppgift men detta är fortfarande en extern motivation då personen inte helt drivs enbart av sin arbetsuppgift (Ryan & Deci 2000).

Autonomi, kompetens och samhörighet

Inom Self Determination Theory beskrivs Autonomi som människans önskan om självbestämelse och viljan att kunna kontrollera sin situation, om en arbetsplats är för detaljstyrande i sin strävan att uppnå effektivitet kan alltså motsatt effekt ske (Ryan & Deci 2000). Kompetens beskrivs med att individen vill känna sig effektiv och att kunna påverka utfallet när den ska utföra sin arbetsuppgift. Det innefattar även att en person ska utmanas med nya utmaningar och uppgifter men dessa får inte vara alltför utmanade för då kan det påverka motivationen negativt (Ryan & Deci 2000). Samhörighet beskrivs som behovet av att känna sig sedd och tillhöra en social gemenskap. Detta kan alla inom en grupp hjälpa till med men ledaren har mest ansvar för att alla inom en organisation ska känna sig som en del av organisationen (Ryan & Deci 2000).

Servent Ledarskap¹

Grint (2010) menar att ledarskap är ett komplext begrepp som kan tolkas på olika sätt och saknar en riktig definition. Men ett sätt att förklara begreppet ledarskap är att ledarskap handlar om att leda och skapa ett gemensamt mål för hela laget. Jacobsen & Thorsvik (2014) menar att ledarskapet är grunden för ett företags eller organisations överlevnad. Ledarskap bildar kreativitet och effektivitet och delaktighet i organisationer.

Servent ledarskap är en ledarskapsstil som först introducerades av Robert Greenleaf under 1970, och handlar om att leda och ge stöd till sina anställda. Denna ledarstil skiljer sig mycket från de

¹ I det här arbetet har valt att översätta "servant leadership" till servent ledarskap.

övriga ledarskapsstilarna. Generellt har ledarna alltid haft fullmakt att bestämma och vara högst upp i hierarkin, men en servent ledare är motsats till den traditionella synen på ledarskapet. Servent ledare är en ledare som skapar långvariga relationer med sina anställda genom att lyssna på dem och känner av anställdas behov (Greenleaf 2002). Greenleaf (2002) menar att servent ledare inte jobbar för att få beröm eller belöningar, utan servent ledare jobbar för att uppnå de mål som organisationen har och vill skapa en säker miljö för alla anställda. Servent ledaren är för att leda och hjälpa sina anställda och inte tvärtom. Enligt Greenleaf (2002) bästa sättet att lösa ett problem är att ledaren lyssnar först och agerar sen. Enligt författaren ska inte ledare reagera för snabbt eftersom då är risken stor att ledaren fattar felaktiga beslut.

Utifrån ny forskning kan det även sägas att det finns ett samband mellan kreativitet och servent ledarskap. Anställda som jobbar under servent ledare känner sig delaktiga i organisationen och jobbar gemensamt som en grupp för att uppnå de organisatoriska mål som finns. En studie som gjordes av Lin, Yang och Gu (2017) visar att servent ledare skapar kreativitet hos anställda. Anställda som jobbar med servent ledare är mer kreativa än andra. Studien visade även att servent ledare har en positiv effekt på gruppen och gruppen samarbetar effektivare under servent ledares existens.

I en annan studie av Schmidt, Rivkin & Diestel (2014) visar att anställda mår och trivs bättre med en servent ledare. Studien visar även att medarbetarna stressar mindre och har en bra psykisk hälsa vilket skapar mer kreativitet hos anställda. Piccolo, Mayer och Bardes (2008) påstår att servent ledare har positiv effekt på sina medarbetare och anställda väljer att stanna kvar i organisationen.

Liden, Wayne, Zhao och Henderson (2008) menar att en servent ledare har vissa unika egenskaper som gör att medarbetarna känner sig trygga med dem. Dessa är att ledare är emotionellt tillgänglig för sina anställda och försöka förstå deras problem. Att ledaren inte bara tänker för sig själv och organisationen, utan att tänker även för andra och skapar ett bättre samhälle. Att ledaren har tillräcklig kunskap och att reagera snabbt och hjälpa sina medarbetare när de behöver. Och att ledaren är tydlig, rak och ärlig med sina medarbetare (Liden m.fl. 2008).

Sammanfattning av teorier²

Sammanfattningsvis har vi gått igenom Self Determination Theory (SDT), servent ledarskap och arbetstrivsel. SDT handlar om att hitta den bästa eller rätt typ av motivation som människor drivs av. Det finns tre grundläggande behov hos människor. Dessa är kompetens, samhörighet och autonomi. Beroende på om dessa behov är uppfyllda påverkar detta en människas motivation

² Inga nya källor har använts i denna delen, utan det är bara en sammanfattning av alla teorier som vi har redan gått igenom.

positivt eller negativt. Motivation inom Self Determination Theory kan delas upp i tre delar. Den första är amotivation vilket innebär att det saknas motivation och intention. Den andra är extern motivation som handlar om att bygga motivation genom belöningar. Den sista är intern motivation som handlar om att man drivs och blir motiverad av att göra ett bra samt meningsfullt arbete.

Servent ledarskap handlar om att leda och ge stöd till sina anställda och ledarstilen skiljer sig mycket från de övriga ledarskapsstilarna. Anställda som jobbar under en servent ledare känner sig delaktiga i organisationen och jobbar gemensamt som en grupp för att uppnå de organisatoriska mål som finns. En servent ledare har vissa unika egenskaper som gör att medarbetarna känner sig trygga med den. Dessa är vara emotionellt tillgänglig för sina anställda och försöka förstå deras problem.

Arbetstrivsel är ett fenomen som kan tolkas på olika sätt men ett gemensamt sätt att beskriva det är att vara nöjd med sitt jobb och uppgifterna som man gör på jobbet. Arbetstrivsel är ett viktigt element för att behålla sina anställda och det är viktigt för företagets rykte. Att företaget har ett gott rykte gör det lättare att anställa nya medarbetare. Exempel på element som kan skapa arbetstrivsel hos anställda är lön, delaktighet och ansvar.

Metod

För att kunna svara på våra frågeställningar samt studiens syfte har vi valt följande tillvägagångssätt. Inledningsvis tar vi upp metodval, val av organisation och tillvägagångssätt. Därefter diskuterar vi datainsamling och dataanalys och slutligen i detta avsnitt diskuteras etiska ställningstaganden.

Val av organisation

Syftet med denna studie är att förstå vad som påverkar arbetsmotivation och trivsel hos anställda på statligt ägda bolag som inte kan använda sig av monetära belöningssystem. Vi har valt att använda en kvalitativ forskningsmetod för att få svar på våra forskningsfrågor. Enligt Bryman (2012) innebär en kvalitativ forskningsmetod hjälp att förstå och tolka situationen bättre. I vårt

fall där vi vill undersöka arbetstrivsel och motivation hos anställda är kvalitativ metod det bästa valet för att förstå och tolka fenomenet.

När vi skriver denna uppsats är det i efterdyningarna av coronapandemin som drabbat världen hårt. Vissa branscher blev mer drabbade än andra branscher och flygbranschen blev hårt drabbad då länder runt om i världen helt stängde sina gränser under långa perioder. Innan pandemin reste cirka 7 miljoner resenärer genom Landvetter flygplats och under pandeminåren var dessa nere på cirka 1.5 miljoner resenärer (Swedavia.se 2022). Detta ledde till att flygplatsen behövde göra omstruktureringar för att klara av den nya situationen men det ledde även till en del försämringar enligt personalen. Omstruktureringarna påverkade även anställdas trivsel och motivation. Eftersom Landvetterflygplats är ett komplext område är det viktigt för ledare att få hjälp att kunna hålla kvar duktig personal för att både öka säkerheten och göra det smidigt och problemfritt för resenärer att ta sig till sin destination. Vi valde att göra vår studie på Landvetter flygplats på grund av att vi tyckte att det är en spännande, viktig och intressant arbetsplats som behöver fungera så bra som möjligt. Vi tyckte även att det saknades forskning kring hur man motiverar personal på statligt ägda bolag där man inte kan använda sig av monetära belöningar. En annan viktig faktor till att det blev just Landvetter flygplats och Swedavia är att vi har fått access till detta företag och vi kan därför studera och samla in information för att försöka svara på våra forskningsfrågor.

Tillvägagångssätt av intervjuer

Innan vi började med studien och frågeställningarna började vi med tidigare forskning samt teorier som finns om arbetstrivsel och motivation. Dalen (2008) menar att det är viktigt att skapa en bra intervjuguide eftersom hela fallet som undersöks bygger på de frågorna som ställs till intervjupersoner. Efter att vi läst igenom olika forskning och teorier om ämnet formulerade vi våra frågeställningar samt skapade vår intervjuguide. Intervjuguiden började med inledningsfrågor, huvudfrågor och avslutningsfrågor. Vidare har vi valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer för att samla in data. Bryman (2012) beskriver kvalitativ intervjuundersökning som en vardaglig konversation mellan två människor där det finns mer flexibilitet. För att genomföra en kvalitativ studie var vår plan från början att göra semistrukturerade intervjuer där intervjupersonerna ger svaren med sina egna ord och följdfrågor ställs baserad på svaren. Lind (2019) menar att semistrukturerade intervjuer är en bra metod eftersom man lämnar utrymme för respondenterna att reflektera kring sina svar. Dalen (2008) hävdar att intervjuer och semistrukturerade intervjuer är en bra metod att förstå situationen utifrån respondenternas uppfattningar och vidare applicera dem i de vetenskapliga teorierna.

Litteratursökning

Teorier och vetenskapliga artiklar som används i detta arbete har inhämtat framför allt via Göteborgs universitetsbibliotek databaser samt Google Scholar. ” job satisfaction, job

motivation, leadership and job satisfaction och leadership and job motivation” är fraserna som vi har sökt för att hitta artiklar.

Urval och datainsamling

I det här arbete har vi valt att använda oss av bekvämlighetsurval (Bryman, 2012). Enligt Bryman (2012) är bekvämlighetsurval ett bra sätt att samla data på kort tid eftersom det väljes de personer som finns tillgängliga för studien. Processen började med en samtalskommunikation med chefen på Landvetter flygplats. Eftersom en av oss jobbar där som timvikarie hade vi lätt att komma i kontakt med chefen på Landvetter. Efter att vi har fått godkännande från chef började vi prata med några medarbetare och berättade om syftet och idén bakom uppsatsen. Tio anställda tackade ja för att bli intervjuade. Vi har intervjuat en gruppchef som är ansvarig för hela passagerarservice-avdelningen och har jobbat inom organisationen i 5 år. Vidare tre anställda som blev intervjuade är relativt nya på jobbet och har några månaders erfarenhet. Medan de resterande respondenterna har jobbat länge inom företaget (mellan 4 till 20 år) och har haft olika position och ansvar. Två av respondenterna har jobbat på andra avdelningar innan de bytte till passagerarservice medan de övriga respondenterna har börjat direkt på passagerarservice. En av oss som jobbar där gjorde alla intervjuer och spelade in intervjuerna för att den andra sedan skulle lyssna och transkribera. Anledningen till att en av oss gjorde intervjuerna var att han hade tillgång till medarbetarna och gjorde intervjuerna vid olika tider när det passade medarbetarna. Respondenterna som intervjuades var från samma avdelning men sysslade med olika arbetsuppgifter.

Det skapades en intervjuguide med inledning-, huvud- och avslutningsfrågor till våra semistrukturerade intervjuer. Efter respondenternas godkännande spelades alla intervjuer in förutom en. Intervjuerna var runt 20 till 35 minuter långa och spelades in på både telefon och dator för att sedan kunna lyssna om, transkribera och urskilja de meningar som kunde svara på våra frågeställningar. Syftet bakom processen var att försöka förstå bättre och skapa bra empiriska data samt att underlätta det vi vill analysera. Lind (2019) menar att det är bra att spela in, anteckna och att transkribera intervjuer eftersom det underlättar analysen samt att man kan förstå djupare efteråt när man går genom data. Bryman (2012) påstår att datan som samlas in från kvalitativa studier ska formos om och transkriberas. Alla intervjuer som vi spelade in transkriberades. Sedan lästes transkriberingarna flera gånger för att få en god förståelse av respondenternas synpunkter kring det vi undersöker.

Bryman (2012) menar att göra kvalitativa studier är tidskrävande. Och studier som genomförs med hjälp av intervjuer är ofta mer tidskrävande eftersom mycket data samlas in om varje respondent som blir intervjuat för att kunna analysera och få en förståelse av det man undersöker. På grund av tidsbrist och likadana svar som vi har fått under intervjuernas gång, har vi valt att enbart intervju de tio anställda samt gruppen chefen som tackade ja för att bli intervjuat.

Dataanalys

Bryman (2012) menar att det bästa sättet att analysera en kvalitativ undersökning är att läsa igenom transkriberingarna några gånger och skapa en uppfattning kring svaren som har kommit fram. Efter transkribering av alla intervjuer började vi läsa igenom materialet flera gånger för att få en god förståelse av materialet. Därefter började vi med att dela upp svaren i olika kategorier. Dessa kategorier blev trivsel och motivation, ledarskap och slutligen faktorer som påverkar trivsel och motivation. Syftet bakom processen var att jämföra respondenternas svar i varje kategori och hitta likheter och skillnader i svaren. Bryman (2012) påstår att materialet lätt kan användas efteråt om man kodifierar eller delar transkriberingarna i olika kategorier. Efter jämförelse började vi sammanfatta de centrala i varje del och plockade de stycken som var mest relevant för studiens syfte och kodade med olika färger samt skrev kommentarer vid sidan av dokumenten. Exempelvis anställdas syn på ledarskaps markerades med röd färg och kommenterades vid sidan av dokumenten med ledarskap. Och slutligen när hela processen med transkribering och kodning var klar började vi analysera det empiriska materialet med de olika teorier som vi har valt för studiens syfte som framkommer i analyskapitalet. I analysen gjordes jämförelser med tidigare forskning främst inom Self Determination Theory med den informationen vi fått fram från empirin. Här tittade vi på de likheter och skillnader vi fick fram från våra intervjuer jämfört med tidigare forskning. Vi valde att dela upp de olika faktorerna i tre huvudgrupper vilka var kompetens, autonomi och samhörighet. Genom att göra detta kunde vi på så sätt försöka ta reda på vilka faktorer våra respondenter tyckte påverkade trivsel och motivation mest och minst.

Vi valde att använda oss av Self Determination Theory och Servant leadership på grund av att vi tyckte att dessa teorier passade bäst in på den organisation och studie vi valde att göra. Det fanns andra teorier vi kunde ha valt men vi landade i att SDT och servant leadership skulle fungera bäst på vår studie.

Etiska aspekter

Det finns fyra etiska krav som ska beaktas vid alla typer av forskningsundersökningar. Dessa är informationskrav, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet innebär att respondenterna blir informerade om studien (Vetenskapsrådet 2017). Innan vi började med intervjuerna informerade vi alla deltagarna om syftet med studien. Det andra kravet är samtyckeskravet där respondenterna med egen vilja deltar (ibid). Alla respondenter tackade ja och deltog i intervjun frivillig. Deltagarna informerades även att de kan avbryta intervjun när som helst. Samt att de inte behöver svara på alla frågorna om det inte känns för det, alltså om det tycker eller känner att någon fråga är känslig eller inte vill svara på någon specifik fråga så kan de göra det. Det tredje kravet är konfidentialitetskravet som handlar om att intervjupersonerna kommer att vara anonyma och kommer inte nämnas någonstans i arbetet (ibid). För att säkerställa respondenternas anonymitet har vi inte nämnt deras riktiga namn under empirin samt analysen. Det sista kravet är nyttjandekravet som handlar om att använda

insamlad data till studiens syfte (ibid). Allt data som vi har samlat in kommer att raderas efter att vi skrivit klart uppsatsen och ingen information eller data kommer att lämnas till någon annan.

Empiri

I följande avsnitt kommer vi att presentera resultatet av intervjuerna som har gjorts för studiens ändamål. I det här arbetet har vi valt att dela upp resultat i olika delar med en rubrik.

Inledningsvis beskriver vi lite om Landvetter flygplats och därefter tar vi upp anställdas syn på trivsel och motivation, ledarskapets betydelse för arbetstrivsel, faktorer som påverkar arbetstrivsel, chefens syn på trivsel och motivation. Slutligen finns en kort sammanfattning av hela empirin.

Landvetterflygplats är Sveriges näst största flygplats och är en av de största i Norden. Flygplatsen har under normala år cirka 90 direktlinjer där ungefär hälften är reguljära och resten är charter. Flygplatsen har cirka sju miljoner passagerare per år och är en otroligt viktig plats för att Sveriges kommunikation med omvärlden ska fungera (Swedavia.se. 2022). I och med att flygplatsen ligger mitt i Skandinavien fungerar även flygplatsen som en viktig knutpunkt för frakt för både Sverige, Norge och Danmark. Målet är att fraktdelen ska växa ännu mer i framtiden. För att flygplatsen ska kunna fungera ordentligt arbetar det cirka 4000 personer i ett flertal olika bolag på flygplatsen (Swedavia.se. 2022).

Swedavia bildades 2010 och är 100% ägt av staten. Swedavias uppdrag är att äga, driva och utveckla kommersiella flygplatser i Sverige och bolaget äger alla flygplatser förutom två i Sverige. Bolaget drivs helt och hållet på dess egna intäkter som kommer in från verksamheten. Framtida mål är att erbjuda attraktiva flygplatser som gör det möjligt för resenärer att resa smidigt och lätt. Samtidigt är miljön viktig och det satsas mycket resurser på en omställning för ett mer klimatsmart flygande (Swedavia.se. 2022).

Landvetter flygplats är ett stort område med flera olika företag som bedriver verksamhet på platsen. Inklusivt myndigheter såsom polis, tull och räddningstjänst. Inom vår studie har vi valt att fokusera oss på Swedavia och framför allt Landvetter flygplats, avdelning passagerare service. Avdelningen passagerare service inkluderar information, parkering och PRM (personer med nedsatt rörlighet och funktionsnedsättning).

Inom informationen jobbar anställda med bland annat alokering av incheckningsdisker, ge information om flygplatsen samat olika flygbolag, taxfri eller skatteåterbetalning till utländska medborgare samt VIP och CIP. Inom parkeringen är anställda ansvariga för att ha koll på alla parkeringar som finns i Landvetter. De är även ansvariga för att fixa parkeringsbommar, böta bilar

samt fixa parkeringskort till anställda och övriga som önskar köpa det (Swedavia.se. 2022). Inom PRM arbetar anställda med personer som är funktionsnedsatta eller har nedsatt rörlighet och som behöver hjälp på och av planet. Avdelningen arbetar ständigt för att skapa en så bra reseupplevelse som möjligt för resenärerna. Det är därför viktigt att personalen känner sig motiverade och tycker att sitt arbete är viktigt och roligt för att det resenärerna ska få en så bra upplevelse som möjligt (Swedavia.se. 2022).

Anställdas syn på arbetstrivsel och arbetsmotivation

Syftet med denna studie är att bidra med mer forskning kring vad som påverkar arbetsmotivationen och vad som krävs för att skapa arbetsglädje inom statligt ägda bolag som inte kan använda sig av monetära belöningsystem. För att kunna svara på våra frågeställningar fick respondenterna inledningsvis svara på vad arbetstrivsel och arbetsmotivation är för dem. Därefter fick de frågan om de trivs och är motiverade på sitt jobb.

Två av respondenterna beskrev arbetstrivsel och arbetsmotivation på följande sätt:

”Det som bidrar med högre arbetstrivsel samt motivation är bra attityd mot varandra annars blir det dåligt stämning på jobbet’. det är också viktigt att ha tillräckligt med bra upplärning för att man ska vara bekväm med sina arbetsuppgifter samt bra samarbete mellan chefer och anställda är viktigt för högre arbetstrivsel”. (respondent 1)

”Jag skulle beskriva trivsel och motivation som nöjdhet. Alltså att man ska vara nöjd med sin arbetsplats, arbetsuppgifter och känna sig välkommen inom gruppen och bra samarbete med övriga kollegor”. (respondent 4)

Svaren ifrån respondent 3, 10 och 7 var lika svar från respondent 1. Medan resterande respondenter beskrev trivsel och motivation till jobb som bra lön, bra kollegor och bra arbetstider. Efter att alla intervjupersoner har svarat på inledningsfrågan och beskrev arbetstrivsel och motivation, ställdes nästa fråga om de trivs och känner sig motiverad på sin nuvarande arbetsplats. Alla respondenter svarade att de trivs på sin arbetsplats eftersom flygplatsen är en rolig miljö att jobba i. Vad det gäller motivation svarade respondenterna olika. Tre respondenter hävdade att de är motiverade och trivs bra på sitt jobb medan resterande svarade att de inte är alls eller är någorlunda motiverad. De menar att omorganiseringen som har skett på grund av covidpandemin har lett till att de inte känner sig lika motiverad. Dels menar de att de har många arbetsuppgifter att förföra på en dag, dels menar de att vissa arbetsuppgifter som de utför inte är relevanta för deras tjänst.

Vidare ställdes frågan om vad som motiverar anställda på jobbet och när de känner sig mest och minst motiverad.

Sex anställda svarade att de blir motiverat på jobbet när de har lagom att göra. Men samtliga respondenterna menade att uppskattning från ledarna påverkar mest motivationen. Att blir tackat för ett bra arbete är något som samtliga respondenterna tycker är en viktig aspekt när det gäller motivation. Vidare två respondenter menar att bra planering samt bra bemanning är något som de anser påverkar deras motivation. De två respondenter tycker att på grund av personalbrist har de mycket att göra ibland vilket anser de som en faktor som påverkar deras motivation.

En respondenterna svarade på frågan på följande vis:

”Jag känner mig mest motiverad när jag får bra vägledning från chefer eller arbetsledare, samt att samarbete med andra kollegor funkar bra. Jag tycker det är viktigt att cheferna ska visa på något sätt att de bryr sig om anställda, och jag menar inte att de ska ge oss belöningar eller andra saker, utan att visa eller kommunicera eller berömma oss för det vi gör är något som jag tycker ger mest motivation till arbetet” (respondent 5)

Respondent 1 och 7 svarade att de känner sig mest motiverade när de har bra samarbete med andra kollegor. Respondent 2 och 10 menar att lön, bra arbetstider och bra ledarskap är något som påverkar deras motivation till jobbet. Samtliga respondenter förutom en svarade att de känner sig minst motiverad när samarbete mellan kollegor inte funkar samt att vissa känner att de utför arbetsuppgifter som inte är relevanta för deras tjänst. Endast respondent 5 menar att ”ibland kommer man med ett förslag till cheferna, men förslaget blir ignorerat, antingen på grund av ekonomisk karaktär eller att cheferna helt enkelt inte vill förändra situationen, och då känner man sig inte så taggad eller motiverad till jobbet”. Det ställdes även frågan om respondenterna vill stanna kvar på detta företag eller vill byta jobb. Alla intervjupersoner svarade att de vill stanna kvar, men några respondenter menade också att på längre sikt om ingen förbättring eller förändring görs så kan de tänka sig att lämna företaget.

Ledarskapets betydelse för medarbetarnas motivation

För att bättre förstå vad som motiverar anställda på en arbetsplats ställdes även frågor kring ledarskapets betydelse för medarbetarens motivation samt vad en ledare kan göra för att motivera sina anställda. Alla respondenter svarade att ledarskapets betydelse för medarbetarnas motivation

är det viktigaste på jobbet. Respondenterna beskriver att ”har man inte en bra ledare så trivs man inte heller på det jobbet”. Vad det gäller ledarnas roll för anställdas motivation på Landvetter flygplats så tycker några av respondenterna att deras ledare inte har lyckats motivera dem. Respondent 2 hävdar att cheferna inte har ett bra samarbete och kommunikation med anställda. Enligt respondenten är arbetsmotivation direkt kopplat till bra ledarskap. Respondent 7 menar att ledarna ska veta exakt vilka arbetsuppgifter som görs under dagen. Enligt respondent 7 i dagsläget saknas bra ledarskap och bra rutiner. Respondenten menar att en ledare måste ha koll på alla arbetsuppgifter som de anställda gör, för att då kan anställda få riktig feedback om vad som är bra eller vad som kan förbättras, och detta bidrar också till mer motivation och trivsel.

En annan respondent hävdar följande:

”Jag tycker att ledarskap är väldigt viktigt för att en grupp ska bli motiverad. Tycker att det saknas ledarskaps här, jag tycker att en ledare ska visa framfötter och kunna hjälpa till men våra ledare just nu saknar denna kunskap om våra arbetsuppgifter, men det känns även som om dom inte förstår hur man ska leda en grupp för att skapa en ökad motivation. Saknas också förståelse för vad som krävs för att man faktiskt ska lära sig och tror att saker går snabbare än vad det gör. Har inte haft någon kontakt med min närmsta chef på flera månader vilket inte känns optimalt. Stor kunskapslucka mellan medarbetare och chefer vilket skapar konflikter”. (Respondent 5)

Bra kommunikation mellan ledare och anställda är också en aspekt som skapar arbetsmotivation och trivsel enligt samtliga respondenter. Fyra respondenter menar att deras ledare måste bli bättre på kommunikation. Respondenterna menar att de inte har haft någon bra kommunikation med deras närmsta chef. Utav tre arbetsledare har de nämnt att de enbart har bra kontakt med en av dem. Enligt respondenterna borde cheferna ta mer initiativ och ansvar.

Några respondenter menar också att ledarna inte lyssnar på förslag som kommer från anställda. De menar att anställdas förslag blir ignorerade vilket skapar frustration och minskar motivation. Bara en anställd menar att hen har god relation med alla chefer och att de gör det som krävs. Resterande intervjupersoner menar att cheferna inte gör det som de borde göra.

Samtliga respondenter är också missnöjda med den omorganisering som har skett på grund av covidpandemin och vill gå tillbaka till det som var innan pandemin, mindre avdelningar med en chef som har mer koll på sina medarbetare och dess arbetsuppgifter.

Faktorer som kan bidra till ökad arbetsmotivation och trivsel

Lön

Samtliga respondenter menar att lön är en viktig aspekt för medarbetarnas motivation, men absolut inte det viktigaste för att trivas på jobbet. Enligt respondent 1 är lön en viktig aspekt för att trivas på arbetsplatsen. ”Om lönen inte är bra, finns ingen anledning att gå till jobbet heller”. Vidare enligt respondent 4 och 7 är lön inte något som motiverar anställda till jobbet men om lönen är dålig är man inte heller motiverad att jobba kvar inom företaget.

En respondent som är nybörjare på jobbet menar att lön inte är inte den viktigaste faktorn för hans motivation. Men i framtiden kan det vara en aspekt att tänka på. *”Just nu är jag ung och vill bara jobba och tjäna pengar, men kanske om några år när jag inte orkar så mycket så blir lön per automatik en viktig aspekt att tänka på”.* (respondent 6)

Arbetstider

Samtliga respondenter menar att arbetstiderna inte är bra och de kan inte påverka sina arbetstider. Några menar att deras arbetstider blev försämrade när nattarbetarna försvann. Några respondenter hävdar att de vill att det ska återgå till hur det var tidigare, alltså innan pandemin. Enligt respondent 9 vill företag inte återgå till de gamla rutinerna eftersom de sparar mycket pengar. Respondenten påstår att ”företaget och cheferna ser att det behövs en nattpersonal, både för informationen samt PRM, men de vill inte skaffa någon nattpersonal.

Våra arbetstider har försämrats mycket, och om det fortsätter på detta sätt så vill jag inte jobba kvar här, för att man har varken dag eller kväll med dessa arbetstider”. Respondent 1 och 4 har liknade åsikt som respondent 9 och menar att skift-jobb påverkar arbetsmotivationen mycket. En respondent menar också att skift-jobb påverkar prestationen på jobbet. Enligt respondenten är det svårt att somna i tid när man börjar 04:30 på morgonen.

Sju av tio anställda som blev intervjuade tycker också att hela företaget är dåligt strukturerat. De menar att företaget är ”för snåla” och problemet är längst upp i hierarkin, därför inga förbättringar sker. Några respondenter påstår att det behövs en omorganisering för hela organisationen.

Kollegor

Alla respondenter menar att ha bra kollegor på jobbet är också lika viktigt som att ha bra chefer. Bra stämning, och sammanhållning på jobbet är viktigt. Om samarbete med andra kollegor inte funkar, trivs man inte heller på jobbet.

Arbetsuppgifter

Utav de tio anställda som intervjuades påstår tre av dessa att arbetsuppgifterna är helt okej, medan sju respondenter anser att på grund av omorganiseringen som gjordes efter pandemin har arbetsuppgifterna blivit dubbla och svåra. Respondenterna som är missnöjda med arbetsuppgifterna menar att de utför vissa arbetsuppgifter som inte är relevanta för deras tjänst. De menar att företaget borde anställa andra för att utföra dessa arbetsuppgifter, dels på grund av att anställda inte hinner göra allt samtidigt, dels för att de inte har sökt detta jobb för att utföra dessa uppgifter. Två av respondenterna tycker också att de inte hinner utföra sina ordinarie arbetsuppgifter eftersom de ofta blir kallade till andra uppdrag. En av respondenter säger att ”Vi är inte robotar och kan inte utföra massa saker samtidigt”. Respondenten menar att avdelningen ofta är underbemannad vilket leder till att de måste pausa sina ordinarie arbetsuppgifter och springa på andra ställen för att hjälpa till andra enheten.

Chefens syn på trivsel och motivation

Trivsel och motivation på jobbet är en viktig aspekt enligt chefen. Chefen menar att alla inte blir motiverade på samma sätt och som ledare måste man ha en viss drivkraft för att hitta vad som motiverar just denna medarbetare eller att försöka förstå vad som påverkar anställdas motivation negativt för att kunna påverka. Enligt chefen är det viktigt att en ledare själv ska vara motiverad för att i sin tur kunna motivera sina anställda. En fråga som ställts till chefen om hen trivs på sitt jobb besvarades på följande sätt: ”*Jag älskar mitt jobb*”.

Att skapa en bra känsla, följa upp och skapa trygghet bland fler saker är viktigt för medarbetarnas motivation och trivsel. Enligt chefen kan man främja trivsel och motivation på arbetsplatsen på olika sätt. Det kan exempelvis ske genom att vara synlig och vara med i det dagliga arbetet som görs. Det kan också handla om att tänka på sitt ”tone of voice”, överraska medarbetarna med fika men också att ha nolltolerans mot mobbing och kränkning.

Faktorer som motiverar enligt chefen är: bra schema, lön, förmåner, kollegor, möjlighet att påverka, att ha bra ledare och status.

En fråga som ställdes om det finns möjligheter att arbeta med motivation inom företaget besvarades av en chefen på följande sätt:

”Det är väldigt individuellt, som ledare på Swedavia får jag driva den delen på eget initiativ mestadels. Ex brukar jag själv gå på föreläsningar och webinar med Ledarnas fackförbund för att få stöd i hur jag kan bättre motivera mina medarbetare. Jag har också äntligen fått pengar till att bjuda in en extern talare i maj som jag tror kan inspirera våra medarbetare”

Enligt chefen kan man göra mycket för att öka anställdas motivation på jobbet, men det är också individuellt och skiljer från anställda till anställda. Alla är olika och trivs på olika sätt, men löneökning, presentkort, friskvårdsbidrag med mera kan ha påverkan på medarbetarnas motivation.

Sammanfattning av empirin

Enligt respondenterna är ledarskap en viktig aspekt när det kommer till arbetstrivsel och motivation. Utifrån samtliga intervjuer har det framkommit att medarbetarna inte trivs bra inom företaget. Detta beror enligt de själva på dålig kommunikation mellan medarbetarna och ledarna. 7 av 10 intervjupersoner har sagt att de inte har bra relation med sina chefer och menar att det saknas viktiga delar i ledarskapet. Enligt medarbetarna är cheferna inte bra på att ge feedback eller berömma anställda för jobbet som de gör vilket minskar deras motivation. Kollegor, arbetstider och lön är aspekter som medarbetarna tycker är viktigt för att trivas på en arbetsplats. Samtliga respondenter hävdar att ha bra kollegor är bland det viktigaste på en arbetsplats. Enligt respondenterna är kollegor något som påverkar trivsel och motivation lika mycket som att ha bra chefer. Lön är en aspekt som alla respondenter tycket är viktig, men inte det viktigaste för trivsel. Några respondenter menade att de bara jobbar för att få lön, men andra tycket att det är viktigt, men absolut inte det viktigaste. Vidare tycker några av respondenterna att arbetstiderna är svåra. De hävdar att arbetstider kan påverka deras trivsel och motivation till jobbet om tiderna inte förbättras.

En gruppchef intervjuades för att bättre förstå vad företaget gör för att öka anställdas motivation. Enligt chefen är det viktigt att vara synlig, vara med i det dagliga arbetet, tänka på Tone OF voice, överraska anställda med fika och så vidare för att bidra till högre arbetstrivsel.

Analys

I följande avsnitt kommer vi analysera empirin med den teoretiska referensramen som vi har valt för studien. Inledningsvis börjar vi med arbetstrivsel och arbetsmotivation, därpå kompetens, autonomi, och samhörighet. slutligen presenteras chefens syn på arbetsmotivation.

Arbetstrivsel och arbetsmotivation.

Det som framgår från det empiriska materialet är att respondenterna ser på arbetstrivsel och arbetsmotivation på olika sätt. Vissa respondenter anser att vissa faktorer är viktiga medan andra

anser dom lite mindre viktiga. Däremot råder det samstämmighet gällande vissa faktorer och dessa är: roliga och viktiga arbetsuppgifter, känna att man klarar av arbetsuppgifterna, bra sammanhållning och samarbete mellan kollegor, bra samarbete mellan chefer och medarbetare. Dessa faktorer är de viktigaste för att man ska trivas och vara motiverad enligt majoriteten av gruppens respondenter. Dessa faktorer stämmer bra överens med tidigare forskning och inom Self Determination Theory (SDT) av Ryan och Deci (2000). Dessa faktorer är också de som skapar intern motivation enligt Ryan och Deci (2000) alltså att en uppgift utförs för att det finns intresse och tillfredsställelse av att uppfylla uppgiften. Detta är vad man vill sträva efter då intern motivation har en positiv inverkan på medarbetares effektivitet välmående och motivation. Det fanns också en del av gruppen respondenter som ansåg att en bra lön är viktigt för att man ska trivas och vara motiverad på sin arbetsplats. Enligt Ryan och Deci (2000) klassas detta som extern motivation då man drivs av externa belöningar och i detta fall lön. Detta är ett sätt många företag använder sig av men enligt Ryan och Deci (2000) är detta inte det bästa sättet att skapa en motiverad, välmående och effektiv medarbetare. Alla respondenter svare att de trivs på sin arbetsplats och anser att flygplatsen är en rolig arbetsplats.

När vi frågade om respondenterna känner sig motiverade på sin arbetsplats skilde sig svaret åt. Tre respondenter ansåg sig vara motiverade medan resten svarade att de ansåg sig vara någorlunda/inte motiverade. Enligt Gagné och Deci (2005) hamnar alltså majoriteten av gruppen respondenter i amotivation delen inom SDT. Denna del betyder att personalen saknar motivation och intention och om detta kan leda till att människor gör så lite som möjligt eller i värsta fall till och med missköter sitt jobb, det leder även till att personalen mår dåligt. Vi har däremot inte fått uppfattningen om att folk missköter sig utan att de gör sitt bästa men är missnöjda med sin arbetsbörda och kommunikation med chefer och ledare. Respondenterna anser att de viktigaste faktorerna för att de ska känna sig motiverade är ett bra samarbete mellan kollegorna, när arbetsbördan är på en lagom nivå och ett bra samarbete mellan cheferna och medarbetarna. Flera respondenter efterfrågade även mer kontakt med cheferna i form av både beröm och förståelse för deras arbetsuppgifter. Dessa faktorer stämmer bra överens med den forskning från Ryan och Deci (2000) som också anser att dessa faktorer krävs för att kunna skapa intern motivation vilket organisationer bör sträva efter för att skapa välmående personal.

Kompetens, arbetsmotivation och arbetstrivsel

Det framgår från respondenterna att kompetens är viktigt och har en positiv inverkan på deras trivsel och motivation. Respondenterna anser att det är viktigt med en bra kompetens för att man ska känna sig trygg och effektiv när man utför sina arbetsuppgifter. Detta skapar en miljö där man trivs och känner sig motiverad. Gagné och Deci (2005) menar att kompetens är avgörande om man ska kunna skapa intern motivation. Enligt många av respondenterna anser de att det ofta är underbemannade och då blir det extra viktigt att personalen verkligen har rätt kompetens för att kunna lösa uppgifter under stressiga dagar.

Respondenterna anser att det finns utbildningsmöjligheter och vägar till större ansvar på sin arbetsplats men däremot krävs det att man själv ligger på om att man vill göra detta. Många respondenter menar att det hade varit bra om cheferna tog upp dessa möjligheter med de anställda då detta hade skapat en bättre miljö att utvecklas på. Fördelarna som uppkommer när ledare utövar ett servant leadership är en bättre och närmare relation med sina anställda vilket hade kunnat göra det lättare med kommunikationen (Greenleaf 2002).

Vi kan se att flera respondenter tycker att motivationen ökar när de löser en tuff arbetsuppgift eller hjälper en kund som blir väldigt tacksam. Enligt Ryan och Deci (2000) är det viktigt för personalen att få positiv återkoppling från kunder men framför allt chefer. Det är också viktigt för personalen att den blir lagom utmanad för att personalen ska kunna utvecklas och bli motiverad. Det blir däremot ett problem när personalen känner sig underbemannad och stressen skapar ett dåligt arbetsklimat.

Alla respondenter anser att de blir motiverade av positiv feedback av sina chefer, många anser även att det hade varit bra att få en större chans att prata om utvecklingsmöjligheter. Däremot anser de flesta respondenter att de väldigt sällan får någon positiv feedback vilket skapar en minskad motivation för många. Detta bidrar negativt till arbetsmotivationen och trivsel vilket gör att det kan skapas amotivation enligt Ryan och Deci (2000). Respondenterna har tillgång till utvecklingssamtal med chefer under året men många anser att det hade varit bra med en mer spontan relation till cheferna och att detta hade bidragit till mer positiv feedback. Dessa tankar respondenterna framför har stöd i både SDT och Servant leadership och är något som bör förändras för att skapa en ökad intern motivation.

Autonomi arbetsmotivation och arbetstrivsel

Respondenterna tycker att autonomi är viktigt för deras motivation och arbetstrivsel. Enligt Ryan och Deci (2000) är autonomi viktigt om man ska kunna uppnå intern motivation. De menar även att en personalstyrka som har en hög kompetens också kräver en viss autonomi för att den ska kunna fungera ordentligt och skapa intern motivation. Genom empirin har vi sett att det finns en viss mån av autonomi. Men enligt respondenterna har denna skapats genom att olika avdelningar har slagits ihop vilket har lett till att cheferna inte kan eller inser exakt vilka arbetsuppgifter de anställda har. De menar att cheferna inte inser att deras arbetsbörda har blivit för stor efter sammanslagningen. Det efterfrågas av många av respondenterna att de nya cheferna bör bli mer involverade i alla deras arbetsuppgifter så de kan förstå exakt vad som behöver göras. Man kan se att det finns ett bristande ledarskap inom organisationen då flera respondenter knappt har någon kontakt eller förtroende för sina chefer och de anser inte heller att cheferna har koll på deras arbetsuppgifter. Inom Servant leadership anses det att cheferna ska ha en nära relationen

med de anställda och hjälpa dem när det uppstår problem eller försöka komma fram till lösningar (Greenleaf 2002). Detta behöver åtgärdas för att kunna öka motivationen hos de anställda.

Det framkommer från många respondenter att det finns ett missnöje med att de inte kan påverka deras arbetstider särskilt mycket. Detta är något som uppkommit efter sammanslagningen och skiftarbete införts efter man tagit bort de som arbetade natt. Flera respondenter anser att deras arbetstider är något som behöver ändras för att många inte trivs med det nuvarande systemet och känner sig omotiverade när de behöver åka till jobbet mitt i natten. Ett närmare samarbete mellan chefer och de anställda för att lösa detta problem är något som hade kunnat öka autonomi vilket hade bidragit till större intern motivation. Det är därför en bra idé att ledare inom Swedavia använder sig av de tankar som finns inom servant leadership för att förbättra arbetsplatsen. (Greenleaf 2002)

De flesta respondenter ansåg inte lön eller belöningar som ett jätte viktigt verktyg för ökad motivation vilket stämmer överens med Ryan och Deci (2000) forskning där de till och med kommer fram till att det bara leder till extern motivation. Men enligt vissa respondenter anser de lön som en viktig del för att de ska känna sig motiverade och trivas på sin arbetsplats.

Samhörighet, arbetsmotivation och arbetstrivsel

Från empirin kan vi utläsa att det finns en god samhörighet på arbetsplatsen vilket bidrar till en förbättrad arbetsmotivation och trivsel. Respondenterna tycker att samhörighet är en av de viktigaste om inte den viktigaste faktorn för att man ska trivas och känna sig motiverad på sin arbetsplats. Det bidrar till ett förbättrat välmående, trygghet och motivation att utföra sina arbetsuppgifter. Detta stämmer överens med tidigare forskning kring motivation och arbetstrivsel. Ryan och Deci (2000) anser också att man bör kunna göra ett antagande att en god samhörighet bör förbättra den interna motivationen. Samhörigheten mellan kollegor uppfattas som väldigt bra enligt alla respondenter och de anser inte att det behöver fokuseras så mycket på att förbättra just detta område.

Det har skett stora förändringar på arbetsplatsen på grund av coronapandemin dessa förändringar består av att tre avdelningar blev ihop slagna till en. Enligt respondenterna har detta skapat en försämrad arbetsituation jämfört med tidigare. De största problemen som uppkommit är försämrade arbetstider, större arbetsbörda och ett sämre samarbete mellan medarbetare och cheferna. Respondenterna förklarar problemet genom att de gick från att ha en chef per avdelning till att nu ha flera stycken chefer och arbetsledare vilket gör det svårare att ha en god kontakt med sin närmsta chef. Många anser också att vissa av cheferna inte kan eller förstår exakt vad medarbetarnas arbetsuppgifter är vilket skapar konflikter när det kommer till arbetsbörda och feedback. Flera respondenter säger sig inte ha haft kontakt med sin närmsta chef på flera månader. Enligt Ryan och Deci (2000) kan detta påverka motivationen kraftigt negativt då

det krävs ett nära och bra samarbete mellan medarbetare och chefer för att man ska kunna uppnå en intern motivation. Det är flera respondenter som anser att man bör återgå till hur det var innan hopslagningen för då fungerade samarbetet mellan chefer och medarbetare bättre. Om cheferna började använda sig av SDT och Servant leadership hade många av dessa problem kunnat lösas eller i alla fall bli mindre. Då det bygger på att cheferna måste ha ett nära samarbete med sina medarbetare och försöka lösa problemen tillsammans. Enligt vissa respondenter har de kommit med idéer på lösningar men har fått uppfattningen om att cheferna inte vill eller kan lösa problemen på grund av antingen ekonomi eller att de anser att allt fungerar bra. Detta kan skapa ett klimat som får medarbetare att inte trivas inom organisationen. Enligt studier gjorda av Piccolo, Mayer och Bardes (2008) har man sett att organisationer gynnas av Servant Leadership.

Chefens syn på arbetsmotivation och arbetstrivsel

Att hitta olika sätt som passar för att motivera medarbetare är troligtvis en ledares svåraste uppgift. Chefen menar att alla människor drivs av olika saker och det gäller att hitta just vad som motiverar en speciell individ. Respondenten anser att det är viktigt att en ledare själv är motiverad och trivs med sitt jobb för att man ska kunna motivera andra. Respondenten menar att skapa en bra och trygg känsla på jobbet är jätteviktigt för att människor ska trivas och kunna bli motiverade. Det är också viktigt för en ledare att synas i det vardagliga arbetet och komma med beröm och belöningar då och då. Det är extremt viktigt att en ledare är stenhård när det kommer till nolltolerans angående mobbning, kränkande särbehandling med mera. Enligt Ryan och Deci (2000) är det mycket denna ledare tycker som stämmer in på både SDT och Servant leadership. Ledaren säger också att den tror att lön, kunna påverka arbetstider och förmåner också påverkar motivationen hos de anställda. Enligt Ryan och Deci så påverkar detta också motivationen men på ett externt sätt vilket inte ger samma positiva effekter såsom intern motivation kan skapa.

Chefen tar också upp om det finns möjligheter för hen att utveckla sitt ledarskap till exempel genom kurser. Enligt chefen så har hen inte så stor möjlighet att göra det genom företaget utan måste själv ansöka om kurser antingen privat eller genom facket. Detta är någonting som vi anser bör förändras för att kunna skapa en bättre ledningsgrupp på denna avdelning då det är väldigt viktigt att ledarna kan få tillgång till utbildning som till exempel servant leadership eller SDT.

Sammanfattning

Det vi har kommit fram till är att medarbetarna på företaget trivs på sin arbetsplats trots de stora förändringar som skett under coronapandemin. De viktigaste faktorerna bakom detta är att majoriteten av medarbetarna tycker att det är en rolig och spännande arbetsplats. Att samarbetet mellan kollegorna på avdelningen och en god samhörighet är avgörande för att människor ska trivas på en arbetsplats. Vi kan utläsa från empirin att kompetens, autonomi och samhörighet är viktiga för att bidra till en ökad motivation och trivsel på en arbetsplats.

Det viktigaste när det gäller kompetens är att det är viktigt att man känner sig trygg och säker med sina arbetsuppgifter. Det är också viktigt att det finns svårare uppgifter man kan ge sig på men då gäller det att man får hjälp från ledning och kollegor. När man får beröm från kunder eller chefen när man löst en uppgift blir man mer motiverad.

Autonomi hänger mycket ihop med kompetens då det krävs både kompetens och autonomi om man vill att en arbetsstyrka ska kunna utvecklas. Arbetsuppgifterna är ganska autonoma och man behöver ofta lösa saker själv på grund av hög arbetsbelastning. Det efterfrågas däremot mer valmöjligheter angående arbetstid. Vi har även sett att en del respondenter anser att lön är en viktig faktor när det kommer till motivation.

Samhörighet är det som anses viktigast för att folk ska trivas i företaget. Samhörigheten mellan kollegor funkar jättebra enligt alla respondenter. Däremot så efterfrågas ett bättre samarbete mellan ledare och medarbetare då de i nuläget fungerar dåligt enligt respondenterna. Vi kan även se att vårt samtal med chefen visar tecken på att det finns mycket bra kunskap inom ledarskapet men att det krävs att fler ledare engagerar sig mer med de anställda för att förbättra arbetstrivselen och motivationen.

Slutsats

I följande avsnitt presenteras vårt svar på studiens syfte och forskningsfrågor. Därefter går vi igenom studiens bidrag, kritisk reflektion och vidare forskning.

Våra svar på forskningsfrågorna och syftet

Syftet med denna studie är att bidra med mer forskning kring vad som påverkar arbetsmotivationen och vad som krävs för att skapa arbetsglädje inom statligt ägda bolag som inte kan använda sig av monetära belöningssystem.

1. Vilka faktorer är viktiga när det gäller trivsel och motivation hos anställda.
2. Vad kan cheferna göra för att öka anställdas trivsel och motivation.

Genom vår analys av empirin har vi hittat indikationer på att vissa faktorer påverkar arbetstrivsel och motivation på ett positivt sätt medan andra faktorer påverkar människor negativt. Vi valde att dela upp faktorerna i tre huvudgrupper för att på ett bra sätt kunna analysera empirin med våra utvalda teorier. De tre grupperna består av kompetens, autonomi och samhörighet. Vi såg

indikationer på att en hög kompetens främjar arbetstrivsel och motivation främst genom en trygghet för arbetsuppgiften en ökad effektivitet och genom fortsatt tillgång till utveckling. Vi har också sett tecken på att en lagom hög autonomi gynnar arbetstrivseln och motivationen. Vi har däremot sett att det är viktigt att ledare ändå har en insyn i verksamheten för att de anställda inte ska känna sig övergivna eller missförstådda. Det finns även indikationer på att få vara med att bestämma arbetstider är något som har en ganska stor inverkan på människors motivation och trivsel. Lön har också visat sig vara en relativt viktig faktor. Den grupp som vi ser har störst påverkan på motivationen och trivseln är samhörighet. Vi har sett att en bra relation och samarbete mellan kollegor ökar både motivationen och trivseln. En annan faktor är den relationen man har till sin ledare, vi har sett indikationer på att en ledare som har en god insyn och nära samarbete med sina medarbetare ökar motivationen och trivseln för dess medarbetare. Den analys vi har kommit fram till har stöd i den forskning vi använt i denna studie. Vi har sett att de idéer inom SDT och Servant Leadership kan påverka arbetstrivsel och motivation på ett positivt sätt.

Studiens bidrag

Vår studie har bidragit med utökad forskning inom forskningsfältet motivation. Vår största bidrag är till teorierna Self Determination Theory och Servant Leadership. De flesta tidigare studier inom Self Determination Theory har gjorts inom utbildnings och sjukvårdsverksamhet. Vi har alltså genom denna studie kunnat fylla ut denna forskningslucka genom att studera en verksamhet som inte tidigare har varit i fokus inom detta ämne. Vi har också tittat närmare på hur man kan använda sig av Servant Leadership för att försöka lösa de problem som kan uppstå mellan ledare och medarbetare. Vi hoppas att ledare kan använda sig av detta bidrag för att få en djupare förståelse för vilka faktorer som anställda anses vara viktiga för deras trivsel och motivation. Vi tror också att det är viktigt för en organisation att fokusera på att ständigt utveckla ledarna i organisationen, för vi tror att detta kan bidra till en effektivare och mer motiverad personalstyrka.

Kritisk reflektion och förslag på vidare forskning

Vår studie bestod endast av 10 respondenter där nio är vanliga ”arbetare” och en av respondenterna har en ledarroll blir detta en ganska stor begränsning för vår studie. Det går inte att dra några egentliga slutsatser på en sådan här liten urval. Däremot har vi kunnat se indikationer som stämmer överens med tidigare forskning som är gjord inom andra branscher. Vi gjorde vår studie på en avdelning på Landvetter flygplats det hade varit intressant att göra en jämförelse med andra avdelningar och se om man får ett likande resultat. När vi genomförde denna studie hade coronapandemin precis tagit slut och världen börjat öppna upp. I och med att

pandemin krävde stora omställningar för avdelningen vi studerade kan detta ha påverkat vårt resultat jämfört med om man gjort studien innan pandemin.

Vi tycker att det hade varit intressant med en större studie med fler respondenter och en jämförelse mellan olika avdelningar, för att se om det finns någon skillnad eller om faktorerna vi har sett gäller även för en större studie.

Källförteckning

Antoni, C. H., Baeten, X., Perkins, S. J., Shaw, J. D., & Vartiainen, M. (2017). Reward Management: Linking employee motivation and organizational performance. *Journal of Personnel Psychology*,
<https://www.proquest.com/docview/1918848126?parentSessionId=VTOJbP8NepxCNiKiFmExXr8Xzq0doKkBEpu%2B2MhobGA%3D&pq-origsite=primo&accountid=11162>

Amissah, E. F., Gamor, E. & Deri, M. N., (2016). Factors influencing employee job satisfaction in Ghana's hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, pp. 166-183

Angelöw. B. (2020). Mera arbetsglädje: att utveckla och stärka arbetslusten. ISBN: 9789127828674

Aunguroch, Y., Yunibhand, J. & Liu, Y., (2016). Job satisfaction in nursing: a concept analysis study. *International Nursing Review*, pp. 84-91.

Bryman. A. (2012). Social research methods. 4th edition. Oxford:Oxford University Press.

Chiniara, M., & Bentein, K. (2015). Linking Servant Leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*.
<https://www-sciencedirect-com.ezproxy.ub.gu.se/science/article/pii/S1048984315000971>

Dalen, M. (2008). Intervju som metod. Sverige: I.O. Uppl. ISBN 9789140652478

Fagleya. N. & Adler. M. (2012). Appreciation: a spiritual path to finding value and meaning in the workplace. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, vot. 9:2. pp. 167-187

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. <https://www-jstor-org.ezproxy.ub.gu.se/stable/4093832?seq=1>

Gamor. E, Amissah. E.F. & Deri,M.N., (2016). Factors influencing employee job satisfaction in Ghana's hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*. pp. 166-183.

Greenleaf. R. K. (2002). Servant leadership - A journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. ISBN: 9780809105540.

Grint, K (2010) Leadership – A very short introduction. Studentlitteratur

Gu. J., Yang. J.,& Liu. H. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance, *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 38. pp. 610-629.

Gustafsson, Anton, Nguyen, Ann-Sofie. 2019. Monetära belöningsystem och dess effekter. *Högskolan Väst*. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1324722/FULLTEXT01.pdf>

Henderson.D., Wayne. S. J., Liden. R. C.,& Wayne. S. J. (2008). *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*. Vol. 19. pp 161-177.

Ismail. A & Razak. A.R.M. (2016). A Study on Job Satisfaction as a Determinant of Job Motivation. *Vot 12, no 3. pp 30-44.*

Jacobsen. I & Thorsvik J, (2014). Hur moderna organisationer fungerar. *4.0. uppl. Studentlitteratur.*

Kaliprasad. M. (2006). The human factor I: Attracting, retaining, and motivating capable people. *Association for the Advancement of Cost Engineering.*

<https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f14e355b-08c9-4148-b5eb-0f48e2a4c8b2%40redis>

Lind. R. (2019). Vidga Vetandet, teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar. *2.0. uppl. Studentlitteratur.*

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., and Henderson, D. (2008). Servant leadership: *Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. The Leadership Quarterly, vol. 19, pp. 161-177.*

Maslow. A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological review,*
<https://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001>

Puvada. D. D. & Gudivada. R. V. (2012). Performance and Job Satisfaction: *A Critical Analysis. Vol 8, no 2. pp 5-17.*

Ryan. R. M., & Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist,*
<https://www.proquest.com/docview/614354641?parentSessionId=jInolWZVpm5KRCu3aW%2B5evbeUGalldGJdT5RJfIfyis%3D&pq-origsite=primo&accountid=11162>

Schmidt. K. H., Rivkin, W. & Diestel, S. (2014). Servant leadership and employees psychological health, *German Journal of Research in Human Resource Management, Vol. 28.*

Stafström S. (2011). God forskningsråd (Vetenskapsrådet). ISBN 978-91-7307-352-3

Swedavia.se. (2022). Om flygplatsen
<https://www.swedavia.se/landvetter/om-flygplatsen/#> (Hämtad 2022-05-18)

Swedavia.se. (2022). Swedavias roll och uppdrag
<https://www.swedavia.se/om-swedavia/roll-och-uppdrag/> (Hämtad 2022-05-18)

Wallgren. L.G. (2011). Motivation requested - *Work motivation and the work environment of IT consultants*. ISBN 978-91-628-8228-0

Wiley. C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*,
<https://www-emerald-com.ezproxy.ub.gu.se/insight/content/doi/10.1108/01437729710169373/full/html>

Zameer. H., Ali, S., Nisar, W., & Amir, M. (2014). The impact of the motivation on the employee's performance in beverage industry of Pakistan. *International Journal of 7 Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, doi: 10.6007/IJARAFMS/v4-i1/630

Bilaga

Intervjuguide 1, frågor till anställda.

Berätta lite kort om dig.

Hur länge har du jobbat inom företaget?

Hur skulle du definiera ordet trivsel på arbetsplatsen?

Vilka faktorer anser du som bidrar till en högre arbetstrivsel?

Trivs du på din arbetsplats?

Hur skulle du beskriva ordet motivation på arbetsplatsen?

Vad motiverar dig på ditt jobb? / När presterar du som bäst?

- Hur vet du att du presterat bra? är genome kommunikation med din chef eller belöning eller något annat sätt?

Vilka faktorer anser du är viktig att man ska känna motivation och trivas på arbetsplatsen?

När känner du dig mest/minst motiverad i arbetet och varför, vad beror det på?

Har du tänkt stanna kvar länge på detta företag?

- Om jag, Varför vill du stannat kvar? Vilka faktorer gör att du vill stanna kvar?
Om nej, varför?

Hur ser du på ledarskaps betydelse för medarbetarnas motivation? Motiverar dig din ledare motiverar på något sätt?

Vad tycker du att din chef/ dina chefer ska göra för att du och resten av anställda ska känna sig motiverade och trivas på sin arbetsplats?

Har du goda relationer med din chef/chefer? Tycker du att de gör det som krävs eller borde göras?

Hur ser dina arbetstider ut?

- vad tycker du om dina arbetstider? Kan du påverka dina arbetstider?

Tycker du att det är viktigt att ha starka relationer till sina kollegor? Varför
Finns det något i övrigt som du anser skulle kunna göras för att öka trivseln?
Skulle du vilja lägga till något?

Intervjuguide 2, frågor till chefen

Inledande frågor

- Hur länge har du jobbat inom företaget?
- Hur länge har du arbetat som chef?
- Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Hur många anställda arbetar under dig?

Huvudfrågor

- Hur skulle du definiera ordet trivsel på arbetsplatsen?
- Vilka faktorer anser du som bidrar till en högre arbetstrivsel?
- Trivs du på din arbetsplats?
- Hur skulle du beskriva ordet motivation på arbetsplatsen?
- Hur ser du på ledarskaps betydelse för medarbetarnas motivation?
- Vilka förutsättningar har du som ledare för att motivera dina anställda till ett bra arbete?
- På vilket sätt jobbar du som ledare för att gynna trivsel och motivation för dina anställda?
- Vilka faktorer anser du är viktig att man ska känna motivation?
- Vad motiverar dig på ditt jobb?
- Anser du att hög sjukfrånvaron hos anställda kan vara en orsak till att de inte trivs eller är motiverat på sitt jobb?
- Hur ser man på motivation i företag?
- Använder ni belöningssystem?
- Har arbetet med motivation förändrats sedan du började? På vilket sätt sådana fall?

Avslutnings frågor

- Finns det något i övrigt som du anser skulle kunna göras för att öka trivseln?
- Skulle du vilja lägga till något?

