



HÖGSKOLAN  
I HALMSTAD

# KANDIDATUPPSATS

Arbetsvetenskapligt program 180 hp.



Vad motiveras chefer av inom kommunal sektor?

En kvalitativ studie av chefer på en kommunal förvaltning samt vad kommunen erbjuder för motivationsfaktorer.

Mattias Carlstrand och Martin Falkeby

Arbetsvetenskap 15 hp.

Halmstad 2014-05-26

## Sammanfattning

# Vad motiveras cheferna av inom kommunal sektor? -

En kvalitativ studie av chefer på en kommunal förvaltning samt vad kommunen erbjuder för motivationsfaktorer.

Mattias Carlstrand & Martin Falkeby  
Högskolan i Halmstad, VT 2014  
Handledare: Tomas Berggren

Den undersökta kommunen står inför ett stort rekryteringsbehov framöver då kraftiga pensionsavgångar är att vänta, bland annat kommer många chefer behöva rekryteras. För att attrahera bra chefer är det viktigt att arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke.

Syftet med studien var att få ökad kunskap om vad cheferna på en kommunal förvaltning motiveras av i sitt arbete. Studien syftade även till att få ökad kunskap om vad kommunen erbjuder för motivationsfaktorer till cheferna och jämföra svaren med vad cheferna motiveras av. De frågeställningar som ställdes var följande: *Vad motiveras cheferna av på förvaltningen? Vad erbjuder kommunen sina chefer för möjliga motivationsfaktorer?*

Metoden för undersökningen var kvalitativ. Resultatet baserades på intervjuer med både chefer och arbetsgivarrepresentanter i form av förvaltningschef och personal från kommunens HR-avdelning.

Resultaten från undersökningen visade att cheferna drevs av inre motivation med frihet i sin arbetssituation, de trivdes med arbetsuppgifterna och hade ett bra stöd från förvaltningschefen där de bland annat hade möjlighet till utbildning och utveckling. Chefernas motivationsfaktorer korrelerade väl med det som kommunen och den aktuella förvaltningschefen erbjöd dem i deras arbetssituation. Yttre motivation som lön och karriärmöjligheter var överlag ingen viktig faktor för motivationen.

**Nyckelord:** Motivation, Offentlig sektor, Employer branding, Chefer, Rekrytering

## Abstract

# What motivated the managers in the local government sector? –

A qualitative study of managers in a local government and what it offers to the motivational factors.

Mattias Carlstrand & Martin Falkeby  
Högskolan i Halmstad, VT 2014  
Handledare: Tomas Berggren

The investigated municipality will face major recruitment needs ahead as heavy retirements are expected, among other things, many managers will be recruited. To attract good managers, it is important to work with their employer brand.

The purpose of this study was to increase knowledge about what the managers at a local government is motivated in their work. The study also aimed to increase knowledge about what the local government offers regarding work condition for future managers and to compare what motivates the responses in their work. The questions that were asked: What motivated the managers of the administration? What is the local government's offering to future managers?

The methodology for the study was qualitative. The result was based on interviews with both managers and employers' representatives in the form of Administration and staff from the municipality's HR department.

The results of the interviews showed that managers were driven by internal motivation of freedom in their work situation, they thrived with the tasks and had good support from the administration director where, among other things, they had opportunity for training and development. Managers' motivation factors correlated well with that municipality and the current administration director offered them in their work situation. Extrinsic motivations as salary and career opportunities were overall no significant factor for motivation.

**Keywords:** Motivation, Public Sector, Employer branding, Managers, Recruiting

## Innehållsförteckning

1	Inledning .....	1
1.1	Problemformulering .....	1
1.2	Syfte och frågeställningar .....	2
1.3	Avgränsning .....	2
2	Teori och tidigare forskning .....	3
2.1	Employer branding och Generation Y .....	3
2.2	Rekrytering .....	4
2.3	Motivationsteorier .....	4
2.3.1	Job-characteristic model .....	5
2.3.2	Lön .....	6
2.3.3	Självbestämmandeteorin .....	6
2.3.4	Två-faktor teorin .....	8
2.4	Ledarskapsteorier .....	8
2.5	Sammanfattning - Teori .....	9
3	Metod .....	9
3.1	Urval och respondenter .....	9
3.2	Insamling av material .....	10
3.3	Datainsamling .....	11
3.4	Etik .....	11
3.5	Analysmetod .....	12
3.6	Validitet och tillförlitlighet .....	12
3.7	Generaliserbarhet .....	13
3.8	Metoddiskussion .....	13
4	Resultat .....	14
4.1	Lön .....	15
4.2	Självutveckling/utbildning .....	16
4.3	Ledning av personal .....	17
4.4	Ledning och utveckling av verksamhet .....	18
4.5	Frihet i arbetet .....	18
4.6	Stöd från kommun och förvaltningschef .....	19
4.7	Sammanfattning av resultat .....	20

5	Analys .....	21
5.1	Motivation .....	21
5.2	Ledarskap .....	23
5.3	Slutsatser .....	24
6	Slutdiskussion .....	25
6.1	Vidare forskning .....	26
7	Referenslista .....	27

**Bilaga 1** Intervjuguide – chefer

**Bilaga 2** Intervjuguide – förvaltningschef

**Bilaga 3** Intervjuguide – HR-representanter

## 1 Inledning

Intresset för studien väcktes genom att båda författarna till denna uppsats var intresserade av att arbeta med ett ämne som kunde relateras till Employer branding (arbetsgivarvarumärke). Employer branding innebär det varumärke som ett företag har och vad det kan förknippas med utifrån olika perspektiv som lön, status, förmåner, upplevelser och karriärmöjligheter. Motivation till arbete såg vi som en naturlig del i Employer branding eftersom arbetsgivare måste veta vad möjliga arbetstagare attraheras av på en arbetsplats. I media hörs varningar om de pensionsavgångar som kommer ske i arbetslivet inom de närmsta åren och hur svårt det kan bli att fylla vakanser med ny yngre personal. Mer specifikt står den offentliga sektorn inför en betydande problematik med arbetare som går i pension och att locka nya arbetstagare.

Problematiken bekräftas i Lavigna och Hays (2004) studie kring offentlig förvaltning och framtida rekryteringsbehov. Dyhre och Parment (2013) skriver om Employer branding och att Sveriges kommuner och landsting har behov av att rekrytera 420 000 nya medarbetare fram till år 2020, av dessa är en stor andel chefer. Det gör att kommuner och landsting snabbt måste anstränga sig för att attrahera de medarbetare som behövs. Problematiken bekräftas även av representanter från den undersökta kommunens HR-avdelning. En generation som är viktig att kunna attrahera är Generation Y som är födda på 80- och 90- talet och är på väg in på arbetsmarknaden (Parment, 2008).

Moroko och Uncles (2009) skriver i sin vetenskapliga artikel att organisationer måste samla in information och bland annat genomföra intervjuer med sina anställda för att skapa ett attraktivt varumärke. Anledningen är att med mer information skapas en större flexibilitet och förmåga till att attrahera rätt kompetens för framtidens behov. Den kunskapen menar författarna (Moroko och Uncles, 2009) till studien skapar tillväxt och lönsamhet .

Att attrahera rätt kompetens är även något som Dyhre och Parment (2013) skriver om när de förklarar att Employer branding inte handlar om att få alla att söka sig till dig, utan att locka de som är rätt för din verksamhet. Dyhre och Parment menar att den offentliga verksamheten har svårigheter att locka till sig tjänstemän då lönen generellt ligger lägre än inom privat verksamhet samt att arbetstagarna tror sig veta att villkoren är sämre och arbetsuppgifterna mindre utmanande. Av detta skäl menar författarna att det för att attrahera chefer till kommunal verksamhet är viktigt med goda förebilder och ambassadörer för verksamheten. Ett exempel som de nämner är att bilden av att vara chef är ganska negativ.

Med beskriven bakgrund har vi valt att undersöka vad cheferna som arbetar på en kommunal förvaltning motiveras av i sitt arbete och jämföra med vad kommunen och förvaltningen erbjuder för att undersöka om det stämmer överens.

### 1.1 Problemformulering

Kommunen står inför ett generationsskifte där många chefer kommer att gå i pension inom en snar framtid. Det skapar en framtida situation där det krävs omfattande chefsrekrytering och för att kunna attrahera de bäst lämpade cheferna är det viktig att vara en attraktiv arbetsgivare. I denna uppsats vill vi därför undersöka vilka faktorer i arbetssituationen som nuvarande chefer upplever motiverande i sin yrkesroll och för sin arbetstillfredsställelse och jämföra det med vad kommunen erbjuder för motivationsfaktorer till sina chefer.

## **1.2 Syfte och frågeställningar**

Syftet med studien är att få ökad kunskap om vad cheferna på en kommunal förvaltning motiveras av i sitt arbete. Studien syftar även till att få ökad kunskap om vad kommunen erbjuder för motivationsfaktorer till cheferna och jämföra svaren med vad cheferna motiveras av.

Frågeställningar:

- 1) *Vad motiveras cheferna av på en kommunal förvaltning?*
- 2) *Vad erbjuder kommunen sina chefer för möjliga motivationsfaktorer?*

## **1.3 Avgränsning**

Michailidis och Dracou (2011) har i sin studie fått fram resultat som visar att det inte finns någon skillnad mellan kön beträffande trivsel och motivation i arbetet. Även en undersökning genomförd av Andersen och Hansson (2011) visar att det inte är någon skillnad i ledarskapet mellan manliga och kvinnliga chefer inom offentlig sektor. Vi har därför valt att exkludera könsaspekten.

## 2 Teori och tidigare forskning

I det här avsnittet har vi valt att använda oss av teorier, vetenskapliga artiklar och tidigare forskning som beskriver begrepp som kan härledas till motivation och arbetstillfredsställelse i arbetslivet. Delar som även berörs är hur arbetsgivare kan locka till sig nya medarbetare och speciellt den yngre generationen till sin organisation. Motivationsteorier som beskrivs är job-characteristic model, Self-determination theory (självbestämmandeteorin) samt two-factor theory (två-faktors teori). Teorier kring Employer branding och Generation Y beskrivs också då dessa är viktiga faktorer för att locka till sig framtida chefer. Tidigare forskning presenteras genom vetenskapliga artiklar och används för att visa hur delar av teorierna som beskrivs har praktiserats. Slutligen gör vi en koppling till hur transformativt ledarskap kan påverka arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation hos medarbetare.

### 2.1 Employer branding och Generation Y

En viktig del i arbetet att locka till sig nya kompetenta medarbetare är att som organisation arbeta med sitt Employer branding. Enligt Dyhre och Parment (2013, s. 11) är en av de första definitionerna på Employer branding: *“the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company”*. Vilket handlar om det varumärke som ett företag har, samt vad det kan förknippas med utifrån olika perspektiv som lön, förmåner, status, upplevelser, karriärmöjligheter etc.

Det finns minst tre anledningar till att arbeta med Employer branding enligt Dyhre och Parment (2013). Den första är att utbudet av den kvalificerade arbetskraften inte matchar de behov som finns idag och som kommer finnas i framtiden. Utan rätt personal kommer inte företagen kunna leverera och växa. Den andra är att de nya generationer som kommer in på arbetsmarknaden vill veta varför de ska arbeta hos just en specifik arbetsgivare. En generation som Parment (2008) beskriver är Generation Y som inbegriper personer födda på 1980- och 90-talet. Denna generation av arbetare är viktiga att attrahera för att organisationer ska kunna vara konkurrenskraftiga i framtiden. För att lyckas med det krävs det att man som arbetsgivare förstår deras karaktärsdrag. Parment menar att Generation Y är hungriga och ambitiösa men även rädda för att inte nå upp till kraven som vuxensamhället och arbetsmarknaden ställer. Dyhre och Parment (2013) beskriver att dessa personer vill bli sedda och bekräftade annars går de till någon annan arbetsgivare. Den tredje anledningen handlar om att transparensen ökar genom nya sätt att kommunicera. Endast genom att vara attraktiv i andras ögon kan du fortsätta vara attraktiv. De medarbetare som finns i organisationen idag är de riktiga budbärarna och ambassadörerna.

Dyhre och Parment (2013) anser att definitionerna av en bransch håller på att luckras upp. Jobben blir mer lika och många kompetenser kan användas inom flera branscher och yrken än tidigare. Unga väljer inte utifrån bransch utan efter om jobbet är intressant och om de kan identifiera sig med det som arbetsgivaren står för. Arbetet med att attrahera arbetstagare innebär att förstå vad den målgrupp man vill nå tycker är det som gör arbetet intressant. Enligt Parment (2008) har Generation Y höga förväntningar på arbetslivet och framtida arbetsgivare, de anser att det är stimulerande med förändringar, konkurrens och nya arbetssätt. Men de ställer även krav på att det finns utvecklingsmöjligheter samt är snabba med att söka nytt jobb om de inte känner att de utvecklas eller är missnöjda. Andra viktiga drag för Generation Y är viljan att förverkliga sig själv och att göra nytta. Förutom de krav som ställs kan Generation Y enligt en amerikansk undersökning anses som den mest välartade och skötsamma generationen på länge. Något som får medhåll från Martin & Tulgans studie (refererad i Parment, 2008).



## 2.2 Rekrytering

Olika länders förmåga till att rekrytera talangfull och engagerad personal till den offentliga sektorn beror inte bara på aspekter av en organisations arbete med ledning av mänskliga resurser, även kallat Human Resource Management (HRM). Utan det beror även på den politiska, sociala och ekonomiska omgivningen. Länder som har problem med att betala sina statstjänstemän en konkurrenskraftig lön eller nyttjar föråldrade anställningsregler, har problem att attrahera sökande i den moderna arbetsmarknaden. Författarna menar att oavsett hur aggressiv eller innovativ en offentlig myndighet är i syfte att attrahera sökanden kommer det vara svårt att lyckas om inte de grundläggande villkoren uppfylls. De grundläggande villkoren handlar om förtroende för de som styr och synen på HR som en kontrollerande- eller servicefunktion (Lavigna & Hays, 2004).

Ett hinder i nästan alla länder kan vara att förtroendet för de som styr är lågt. Tidigare hade den offentliga sektorn möjlighet att locka till sig människor som ville arbeta offentligt eftersom de var motiverade till att bidra till det offentligt goda, något som Lavigna och Hays (2004) idag anser att det finns en brist i. Enligt författarna beror det på den image som den offentliga sektorn har idag och som även visar på vilket synsätt som finns för public service i samhället. Anledningen till att människor inte söker jobb i offentlig verksamhet är en långvarig och byråkratisk rekryteringsprocess, smala arbetsbeskrivningar, restriktiva karriärvägar där antal år i tjänst går före merit samt starka regler och förordningar (Lavigna & Hays, 2004).

Det andra hindret är att HR funktionen har beskrivits som en kontrollfunktion istället för en servicefunktion till den övriga organisationen. Lösningen på detta är enligt Lavigna & Hays (2004) att det sker en förändring där HR ses som en servicefunktion istället. Med hjälp av "New Public Management" har det i större utsträckning blivit mer av en servicefunktion och genom decentralisering har första linjens chefer kunnat ta beslut i HR-frågor. Denna typ av organisationsförändring, med en större flexibilitet har fått fäste i Europa.

I artikeln beskriver Lavigna och Hays (2004) några faktorer som HR kan bidra med i frågan om rekrytering. Bland annat ett konkurrensbetonat belöningsystem, pålitliga och inte alltför snäva arbetsbeskrivningar, utvecklingsmöjligheter för de anställda och en rimlig arbetssäkerhet. Utan dessa kompletterande faktorer kommer inte rekryteringsprogram fungera för att attrahera och hålla kvar talanger.

## 2.3 Motivationsteorier

Utifrån olika motivationsteorier finns det flera definitioner på inre- och yttre motivation. Dessa har dock flera gemensamma karaktärer vilket visar sig i beskrivningen av följande teorier. Arbetstillfredsställelse och motivation har gemensamma karaktärsdrag och är enligt vissa motivationsteorier två sidor av samma mynt. Motivation kan även antas vara en viktig del i arbetet med att attrahera ny arbetskraft eftersom människor drivs av att känna motivation och tillfredsställelse. Kort följer en definition på vad motivation handlar om:

Motivation *"handlar om grundbulten för beteende; det förklarar varför individer väljer att anstränga sig för att nå vissa mål"* (Thompson & McHugh, 2009, s. 234)

I forskning av Cowley och Smith (2013) visar det sig bland annat att arbetstagare inom offentlig sektor drivs mer av inre motivation än vad arbetstagare inom privat sektor gör. Med inre motivation menas att drivkraften bakom en aktivitet ligger i aktiviteten själv, det vill säga inte görs för att uppnå andra eller yttre fördelar (Weman-Josefsson & Berggren, 2013).

Cowley och Smiths (2013) forskning baseras på data från World Values Survey där 51 stycken länder och 30 000 personer ingick. Resultatet visar att i Sverige är den inre motivationen starkare hos anställda inom offentlig sektor än de inom privat sektor. I en jämförelse placeras Sverige på plats tio vad gäller differensen av inre motivation mellan offentligt och privat anställda (Cowley & Smith, 2013).

### 2.3.1 Job-characteristic model

Det finns ett flertal teorier som beskriver motivationsfaktorer och även mer specifikt arbetsmotivation och det närbesläktade begreppet arbetstillfredsställelse. Att känna sig motiverad i sitt arbete kan förmodligen leda till en större benägenhet att känna arbetstillfredsställelse. Men även vice versa, känner jag att jag har arbetstillfredsställelse har jag en större tendens att också känna mig motiverad. Detta beskriver Hackman och Oldham (1976) i sin utveckling av teorin om job-characteristics (förf. övers. arbetets egenskaper). De menar att om olika egenskaper i arbetet är uppfyllda kan det leda till inre motivation som vidare kan ge arbetstillfredsställelse.

Job-characteristic model handlar om arbetets utformning och egenskaper samt beskriver hur arbetsmotivationen kan öka genom förhållanden i arbetsmiljön (Weman-Josefsson & Berggren, 2013). Faktorer som berörs är: variation i arbetsuppgifterna, uppgifternas betydelse samt uppgifternas begriplighet och sammanhang. Faktorerna upplevs olika för olika individer och om arbetet inkluderar dessa upplevs en högre grad av motivation. Michailidis och Dracou (2011) beskriver Hackman och Oldhams teori som att det finns en fjärde och femte egenskap: autonomi/självbestämmande och feedback. Arbetar arbetsgivaren aktivt med dessa fem kriterier berikas medarbetaren i sin arbetssituation.

*Variation i arbetsuppgifterna* innebär i vilken utsträckning en arbetstagare får möjlighet att nyttja och utveckla sina färdigheter, förmågor och kunskaper. Att vara med och utföra en uppgift tills den blir avslutad handlar om uppgiftens *begriplighet* och *sammanhang*. *Uppgiftens betydelse* berör arbetstagaren och om denne ser sitt arbete som meningsfullt och arbetsuppgifterna går att sätta in i ett större sammanhang. Är dessa tre egenskaper uppfyllda, eller delvis uppfyllda, upplevs meningsfullhet (Hackman och Oldham, 1976).

*Autonomi/självbestämmande* syftar till den grad individen själv har kontroll och självständighet i sin arbetssituation. Om individen kan härleda resultatet till sina ansträngningar kan det leda till att hen känner ansvar för det egna arbetet. Den femte egenskapen Hackman och Oldham (1976) tar upp i sin teori är *feedback*. Egenskapen motiverar om individen får återkoppling från chefer eller kollegor på det utförda arbetet.

Vidare menar forskarna (Hackman och Oldham, 1976) att om kombinationen av ansvar, meningsfullhet samt kunskap om resultatet är tillfredsställda kan det ge inre motivation, vilket i sig leder till arbetstillfredsställelse. Känsla av ansvar uppkommer om individen upplever självbestämmande, medan kunskap om resultatet uppkommer vid feedback. Michailidis och Dracou (2011) visar också i sin forskning att arbetstagare inom studiens yrkesområde som har examen från högskola upplever både att deras kunskap nyttjas, att de får arbeta självständigt och dessutom är de mest nöjda sett till övriga grupper. I en studie undersöker Mirza (2005) förhållandet mellan bland annat arbetstillfredsställelse och Oldham och Hackman's egenskaper bland forskare på en organisation. Resultatet visade att dessa arbetare var mer nöjda överlag än personal som arbetar i andra vinstdrivande företag.

Studien visar att det fanns signifikanta korrelationer mellan aspekter av arbetstillfredsställelse generellt, tillfredsställelse i själva arbetsuppgifterna och arbetets egenskaper. Med resultatet menar Mirza (2005) att de teoretiska antaganden som Hackman och Oldham gjort, att ett berikat arbete leder till arbetstillfredsställelse, har bekräftats för i alla fall denna yrkesgrupp.

### 2.3.2 Lön

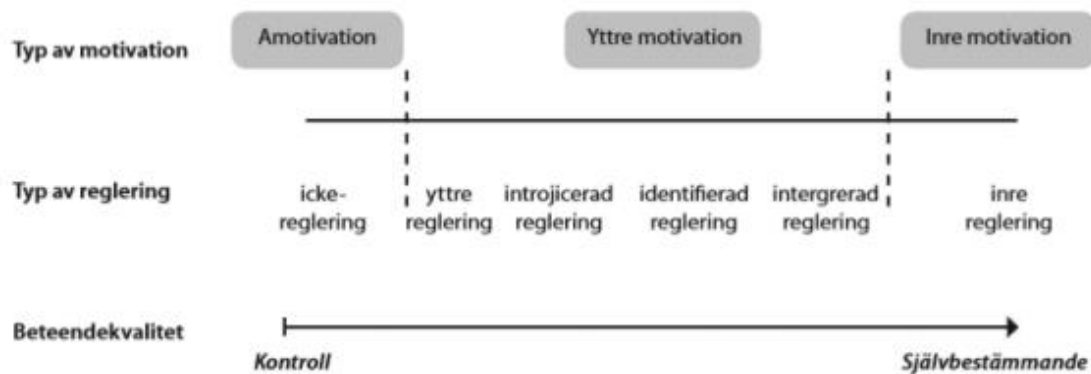
Stringer, Didham och Theivananthampillai (2011) har gjort en undersökning på relationerna mellan inre- och yttre motivation samt arbetstillfredsställelsen genom lön för första linjens anställda i ett företag som använder en pay-for-performance plan. Studien visar att det finns ett visst stöd av kombinationen yttre- och inre motivation. Inre motivation hade ett positivt samband med arbetstillfredsställelse och lön och yttre motivation hade ett negativt samband med detsamma. Resultat visar att det är viktigt med lönerättvisa och de som inte var nöjda med sin lön gjorde jämförelser med andra och tyckte inte heller att lönen motsvarade deras prestation. De flesta ansåg sig ha uppfattat målen för lön tydligt. Dock menar författarna att det i ledarskaps litteratur dominerande synsättet är att pay-for-performance systemet har en motiverande effekt. De menar att vissa författare till och med hävdar att det primära syftet med uppmuntran är att öka den yttre motivationen genom att tillfredsställa den enskilde anställdes behov indirekt genom löner och bonusar. Vid yttre motivation är de viktiga incitamenten externa som vilken bonus eller befordran man får. Förutom den litteratur som beskriver det positiva med belöningsystem för motivationen har det kommit en utmanare från den kognitiva utvärderingsteorin som hävdar att prestationslön har en negativ effekt på motivationen, något som kallas utträngningseffekten. En förklaring till utträngningseffekten är enligt Self-determination theory i vilken utsträckning som individen känner att de har autonomi eller om de tycker att de kontrolleras. Exempelvis där lönen är kopplad till att nå vissa konkreta mål. Författarna menar även att det finns litteratur som beskriver att vid pay-for-performance uppfattas lönen som orättvis och individerna gör jämförelser mellan sig själva och andra. Det finns dock ett visst samband, att yttre- och inre motivation kan vara ett visst komplement till varandra. Nära hälften av de som deltog i undersökningen värdesatte både inre- och yttre motivation högt. Kombinationen av dessa resultat motsäger delvis the agency-teorin; att yttre belöningar behövs för att inte de anställda ska minimera sina insatser (Stringer et al., 2011).

### 2.3.3 Självbestämandeteorin

En teori som utvecklar begreppet självbestämmande i förhållande till arbetsmotivation är Self-determination theory. Självbestämandeteorin fokuserar främst på kvaliteten i motivationen och hur miljön påverkar motivation (Weman-Josefsson & Berggren, 2013). Författarna menar att huruvida vi själva kan kontrollera ett beteende är avgörande om vi genomför handlingen eller ej. Självbestämande motivation är ett naturligt engagemang för en aktivitet och om miljön upplevs hindrande eller kontrollerande kan denna typ av motivation sjunka. När en person upplever självständighet och valmöjlighet ökar istället motivationen.

Weman-Josefsson och Berggren (2013) menar att det inom självbestämmandeteorin finns både inre och yttre motivation. Inre beskrivs som att aktiviteten i sig är motiverande och att individen själv söker sig till nya situationer och utmaningar. Yttre motivation handlar om vad en aktivitet leder till, exempelvis beröm, pengar och positiva karriärmöjligheter.

Deci och Gagnè (ref. i Weman-Josefsson & Berggren 2013) använder sig av ett kontinuum för att beskriva varför en individ känner motivation till en viss uppgift. När en individ gör något kan motivationen variera i ett kontinuum mellan *amotivation* (ovilja), *yttre motivation* samt *inre motivation*. Inre motivation är den mest självbestämmande formen medan amotivation är den minst självbestämmande. Mellan dessa är yttre motivation placerad (se figur 1). Det är individen som själv anammar och gör värderingar i en viss situation för att sedan avgöra var på detta kontinuum den är placerad. Högt engagemang i ett beteende är förknippat med högt självbestämmande. Inre motivation kan påverkas av tre stycken basbehov som är autonomi, kompetens och tillhörighet. När dessa behov är tillfredsställda ökar vår inre motivation och vi upplever en högre grad av självbestämmande. Önskan att kunna påverka vår omgivning och klara av det vi önskar beskrivs som kompetens medan autonomi handlar om behovet av valmöjligheter. Tillhörighet beskrivs som behovet att känna gemenskap med och närhet till människor (Weman-Josefsson & Berggren, 2013).



Figur 1: Kontinuum över självbestämmande (fritt efter Weman-Josefsson & Berggren, 2013)

Enligt Gagnè och Deci (2005) är det centrala med självbestämmandeteorin distinktionen mellan *autonom motivation* och *kontrollerad motivation*. Med autonom motivation menas att man agerar genom egen vilja och val. En del av autonom motivation är inre motivation. Ett exempel författarna tar upp är att man engagerar sig i en aktivitet för att man själv väljer det och tycker att det är intressant. Det motsatta menar de är att man engagerar sig i något för att man måste och utifrån en viss press. Att motiveras utifrån belöning har visat sig höra ihop med kontrollerad motivation. Forskarna menar även att autonom motivation och kontrollerad motivation står i kontrast till amotivation genom att de är avsiktliga och amotivation präglas av att inte vara avsiktlig eller innehålla motivation. En viktig aspekt är att motivation som kommer utifrån kan variera i den grad den är autonom eller kontrollerad. Beteende som styrs av inre motivation och därmed av personens intresse i aktiviteten själv är autonom. Aktiviteter som inte är särskilt intressanta kräver istället en motivation utifrån i form av vilka yttre konsekvenser ett beteende kan få. Beteende som motiveras av detta slag kan kallas att de är externt reglerade vilket hör samman med motivation som kommer utifrån och som även är en prototyp av kontrollerad motivation.

### 2.3.4 Två-faktor teorin

Abraham Maslows teori om behovshierarki handlar om att människan främst har fyra olika typer av behov. Dessa är trygghets- och säkerhetsbehov, sociala behov, självbekräftelsebehov och slutligen utvecklingsbehov/självbekräftelse. Teorin behandlar främst människans behov och inte lika mycket arbetsmotivation. Frederick Herzberg tog Maslows teori och applicerade den i arbetslivet, efter vidare studier delade Herzberg in motivationsfaktorer i två grupper: hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Exempel på *hygienfaktorer* är företagspolicy, ledning/övervakning och förhållande till medarbetare och chefer, dessa kan ge upphov till missnöje när de brister och kan heller inte öka arbetstillfredsställelsen om de ökar (Weman-Josefsson & Berggren, 2013).

*Motivationsfaktorer* är bland annat arbetets innehåll, prestationer, erkännande, karriärmöjligheter och eget ansvar (Weman-Josefsson & Berggren, 2013). Dessa faktorer kan ge upphov till ökad arbetstillfredsställelse ju mer de är tillgodosedda. Baldonado (2009) menar att det går att tona ner hygienfaktorerna vilket inte ger upphov till ökad motivation men det kan bidra till att skapa ett lugnare arbetsklimat. Herzbergs två-faktor teori påvisar att skillnaden mellan tillfredsställelse och missnöje inte är två motsatta extremer på samma kontinuum, utan istället två separata enheter orsakade av olika aspekter av arbete: hygienfaktorer och motivationsfaktorer (Furnham, Eracleous & Chamorro-Premuzic, 2009). Motivationsfaktorer handlar om inre faktorer som färdighet, ansvar och erkännande, vilka är faktorer som är viktiga för motivationen.

### 2.4 Ledarskapsteorier

I en studie av Sadeghi och Pihie (2013) undersöker de vad det transformativa ledarskapet har för betydelse på lektorsers arbetstillfredsställelse på tre ledande forskningsuniversitet. I studien ingick ett urval av 305 lektorer och antalet valdes ut genom ett proportionellt stratifierat urval för att säkerställa att ett tillräckligt antal deltagare valdes ut från varje universitet. Resultatet som forskarna fått fram visar att det transformativa ledarskapet med inspirerande motivation och idealiserade influenser har en större inverkan på arbetstillfredsställelse än vad andra ledarskapsstilar har. Den transformativa ledarskapsstilen användes relativt ofta, den transaktionella ibland och låt-gå ledarskap då och då. De transformativa och transaktionella ledarskapsstilarna är några av de mest populära att använda för att förstå ledares effektivitet. En beskrivning av den transformativa ledarskapsstilen är att den präglas av engagemang. Ledarna använder värden, visioner och engagemang för att få personalen att nå målen. De transformativa ledarna är även duktiga på att utveckla sina "följares" skicklighet, mobilisera resurser och stödja de anställda.

Det transformativa ledarskapets fyra dimensioner är idealiserande ledarskap, inspirerande motivation, omtänksamhet gentemot den enskilde och intellektuell stimulans (Granberg, 2011). Idealiserande ledarskap innebär att medarbetaren identifierar sig med ledaren. Inspirerande motivation handlar om att ledaren motiverar genom att kommunicera arbetsuppgift och vision samt använder symboler så att medarbetarna ska känna tillhörighet och en vilja till att prestera. Vid omtänksamhet mot den enskilde stöttar och coachar ledaren sina medarbetare. Via intellektuell stimulans stöttar ledaren medarbetaren genom att se problem från nya håll och därmed få ökad förståelse.

## 2.5 Sammanfattning - Teori

Sammanfattningsvis utifrån beskrivna teorier bör ett intressant och bra arbete innehålla ett flertal inre motivationsfaktorer, där arbetets egenskaper i förhållanden i arbetsmiljön är viktiga. Enligt job-characteristic model teorin beskrivs det som variation i arbetsuppgifterna och betydelsefulla arbetsuppgifter. En hög grad av självbestämmande är något som både job-characteristic model och självbestämmandeteorin utvecklar. Inre motivationen beskrivs enligt självbestämmandeteorin som att desto mer vi kan kontrollera ett beteende desto troligare är det att vi utför handlingen. Ett arbete som innehåller självständighet och valmöjlighet ökar motivationen. Vid inre motivation är det aktiviteten i sig som motiverar och arbetet innebär ett högt självbestämmande. Yttre motivation, som karaktäriseras av lön, karriärmöjligheter och mer kontrollerande anses inte bidra till starkare motivation. Två-faktor teorin beskriver också arbetets innehåll och eget ansvar som motivationsfaktorer. Chefens ledarskapsstil påverkar även den motivationen hos de anställda och kan med fördel präglas av det transformativa ledarskapet. Kännetecknen för det transformativa ledarskapet är inspiration och omtänksamhet. Självbestämmande, arbetets innehåll och egenskaper är återkommande teman och något som man alltså bör arbeta med för att locka till sig framtida medarbetare och chefer. Det är också viktigt att arbeta med sitt Employer branding för att locka till sig ny personal. Employer branding handlar om vilket varumärke ett företag har och kan förknippas med. Nästa generations arbetstagare benämns Generation Y och för att locka till sig dessa krävs kunskap om deras värderingar samt vad de söker hos en arbetsgivare.

## 3 Metod

I följande kapitel kommer vi att presentera den metodologiska utgångspunkt som studien var baserad på. Studien genomfördes med kvalitativ metodologi vilket betyder att utgångspunkten är studieobjektens perspektiv (Bryman 1989 i Alvesson & Skoldberg, 2008). Kvalitativ metod ansåg vi vara bäst lämpad för att besvara vårt syfte och våra frågeställningar då det empiriska materialet innehöll åsikter och uppfattningar. Denscombe (2009) beskriver att intervjuer som metod är lämpligt när forskaren ska ta reda på åsikter, uppfattningar och erfarenheter.

För att samla in material till resultatdelen och för att få så djup kunskap som möjligt innehöll studien intervjuer med både chefer och med arbetsgivarrepresentanter. Valet av intervjuer som metod gav hög svarsfrekvens samt en ökad tillförlitlighet genom att vi kunde stämna av med intervjupersonen under pågående intervju att det som sades var rätt uppfattat.

### 3.1 Urval och respondenter

Organisationen som vi har gjort vårt examensarbete tillsammans med är en förvaltning inom den kommunala sektorn. Förvaltningen har cirka 500 personer anställda. Respondenterna i denna undersökning var indelade i två urvalsgrupper då vi avsåg att undersöka två populationer. Dels chefer på den utvalda förvaltningen och dels representanter för arbetsgivaren. På förvaltningen arbetar 27 stycken chefer, av dessa ingår sju stycken i ledningsgruppen och 20 stycken är första linjens chefer. För att samla in empiriskt material till den del av undersökningen där cheferna tillfrågades intervjuade vi två chefer från ledningsgruppen och tre första linjens chefer. Urvalet skapades genom att förvaltningschefen valde ut vilka respondenter vi skulle intervjuas.

Motivet till att den högsta chefen valde de chefer som hen gjorde var för att de utvalda hade tid och för att de anmälde sitt intresse när högsta chefen frågade vilka som ville vara med. I undersökningen ingår fyra kvinnor och fyra män i åldrarna kring 30–55 år.

Vår studie innehöll även en intervju med förvaltningschefen (Fvc), tillika vår kontaktperson, som är den högsta chefen på förvaltningen. Därtill genomfördes en intervju med två stycken representanter från kommunens HR-avdelning. Syftet med de sistnämnda intervjuerna var att undersöka vad kommunen erbjuder sina anställda vad gäller motivationsfaktorer. Både Fvc och de två representanterna från HR-avdelningen var väl insatta i ämnet kring chefer och vad som görs för att öka deras motivation. Den ena HR-representanten anmälde själv sitt intresse att delta i studien när vi berättade för hen vad studien skulle handla om. Det var denne som kontaktade den andra HR-representanten då hen ansåg att vederbörande var väl lämpad för att besvara våra frågor.

### **3.2 Insamling av material**

Studien byggdes på material insamlat med hjälp av en kombination av semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer. Att dessa två intervjuformer befinner sig på en glidande skala är något som Denscombe (2009) beskriver som naturligt. Intervjuguiden (bilaga 1) innehöll en första del med enklare frågor om respondentens bakgrund och en andra del som handlade om motivation. Frågorna om motivation var öppett formade där respondenten gavs chansen att ge ett utförligt svar. Under pågående intervju valde vi som intervjuledare att introducera ett ämne eller en fråga och sedan låta intervjupersonen tala fritt. I vissa fall ställde vi följdfrågor för att få mer utförliga och djupare svar och i vissa fall var vi tvungna att styra tillbaka respondenten till ämnet för uppsatsen. Kombinationsvalet gav intervjuer där respondenten fick stora möjligheter att utveckla sina tankar och synpunkter. Tillåts respondenterna säga sin åsikt fritt skapas en bredd i svaren som är fördelaktiga vid komplexa frågor (Denscombe, 2009).

Temaområdena som framgår av bilaga 1 och 3 har vi valt efter motivationsfaktorer som forskare har beskrivit som viktiga faktorer i sina respektive teorier. Dessa motivationsteorier har även beskrivits i teoriavsnittet tidigare i denna uppsats. Om respondenten inte nämnde något av våra teman ställde vi i slutet av intervjun frågan om den eller de kvarvarande motivationsfaktorerna var något som motiverade dem. Handlingen gjorde att respondenterna uppmärksammande vissa områden som de inte hade tänkt på tidigare under intervjun men som de ansåg sig motiverade av. Det gav oss som forskare ett bättre resultat och underlag att analysera. I intervjuguiden (bilaga 2) med Fvc valde vi att utesluta temaområdena i syfte att skapa en så öppen intervju som möjligt.

För att beskriva tidigare forskning användes vetenskapliga artiklar som vi fann genom sökdatabasen ABI/Inform Global. Samtliga vetenskapliga artiklar var så kallade peer reviewed. Vi använde oss även av en avhandling till avsnittet om tidigare forskning, denna var inte peer reviewed. Teorier som vi presenterar i tidigare avsnitt har kommit oss tillhanda genom sökning på bibliotek, samtal med handlare samt utnyttjande av tidigare kursers litteratur. Vid beskrivning av teorier har vi valt att även behandla ämnen som på ett indirekt plan har med motivation att göra, exempelvis transformativt ledarskap för att ge en bredare bild av motivationsperspektivet.

### 3.3 Datainsamling

Den första kontakten togs med Fvc som i sin tur gav klartecken till uppsatsarbetet. Första intervjun hölls med Fvc och den tog cirka en timma. Till denna intervju hade vi förförståelse då vi innan intervjun som låg till grund för resultatet hade genomfört en tidigare intervju där hen förklarat hur organisationen ser ut. Den empiriska intervjun baserades på den framtagna intervjuguiden (bilaga 2) och hela intervjun spelades in med hjälp av en smartphones ljudinspelningsfunktion. Fvc gav även sitt godkännande att vi specificerar de citat som denne sade under intervjun. Under samtliga intervjuer genomförde vi ljudinspelning för att skapa en bättre dialog istället för att skriva av allt som sades, vilket kunde ha påverkat dialogen negativt.

Därefter genomfördes fem stycken intervjuer med chefer på förvaltningen, samtliga intervjuer tog mellan 30-40 minuter per styck. Samma intervjuguide (bilaga 1) användes vid alla intervjutillfällen. Vi båda deltog vid samtliga intervjuer och turades om att vara den som hade huvudansvaret för intervjufrågorna och att vara den som skrev ned stödanteckningar. Det kan ha påverkat resultatet genom att våra olika personligheter kan ha påverkat samtalet med respondenterna.

Som en tredje del av datainsamlingen genomfördes en intervju med två representanter från kommunens HR-avdelning. Till denna hade vi en intervjuguide (bilaga 3) och intervjun tog cirka en timma under pågående ljudupptagning. Utmaningen med att intervjua två personer samtidigt var att ge båda respondenterna utrymme att ge sina svar. Att intervjua båda samtidigt bidrog till ett bredare resultat i den mån att de kompletterade varandra. I sin yrkesroll hade de även olika ansvarsområden vilket också bidrog till ett bredare resultat.

### 3.4 Etik

En etisk aspekt som vi tog hänsyn till genom att konstruera ett medgivarintyg (bilaga 1, 2 & 3) är samtyckeskravet. Intyget lästes upp i början av varje intervju under pågående ljudinspelning. Vi började med att göra respondenterna införstådda i undersökningens syfte för att de själva kunde göra en bedömning om de ville delta i studien. I intyget förtydligades att deltagandet var frivilligt och att respondenterna kunde dra sig ur undersökningen fram till det att den blev publicerad. Intyget innehöll även information om att vi garanterade att alla insamlade uppgifter hanteras konfidentiellt, något som Ahre & Svensson (2011) anser viktigt. Vi avslutade det muntliga avtalet med att deltagarna fick bekräfta att de tagit del av och förstått samtyckeskravet. Medgivarintyget konstruerades enligt Denscombes (2009) riktlinjer om formulär för samtycke. Muntliga avtal användes för att vi upplever att det är mer naturligt. Med ett skriftligt avtal anser vi att det finns en risk att formaliteten ökar och att intervjusituationen blir mindre avslappnad.

Genom att kungöra för respondenterna att vi tillämpade aidentifikation var vår förhoppning att de skulle besvara våra frågor på ett mer öppet sätt. Studiens syfte behandlar inte heller vem som tycker vad eller vilken typ av chef som tycker vad. Därför ansåg vi det naturligt att aidentifiera cheferna. Förvaltningschefen gav medgivande att vi kan påvisa vad denne har sagt. Även om varken namn på deltagarna, vilken kommun studien är utförd i eller på vilken förvaltning studien är utförd på kan de som arbetar där, om vi inte aidentifierar, räkna ut vem som har sagt vad. Den situationen ville vi undvika.



### 3.5 Analysmetod

Analysen är gjord enligt Denscombes (2009) principer för kvalitativ dataanalys. Det innebär att analysen är väl grundad i insamlad data samt att datan är mycket noggrant genomläst. Vi som forskare har undvikit att väga in egna fördomar samt format resultatet efter teorier och tidigare forskning. Därtill har vi genomfört analysarbetet som en repetitiv process. Denscombe (2009, s. 368-369) beskriver att *”utveckling av teorier, hypoteser, begrepp och generaliseringar ska grunda sig på en process som ständigt rör sig fram och tillbaka i jämförelse av empirisk data med de koder, kategorier och begrepp som används”*.

Efter genomförda intervjuer valde vi att transkribera hela intervjuerna med hjälp av ljudinspelningarna för att på bästa sätt kunna återge och analysera vad som sades. Det var vi själva som transkriberade med stöd av anteckningsmaterial som upptogs under pågående intervju. Vissa språkliga justeringar gjordes i syfte att få den intervjuade att framställas på rätt sätt och för att få texten att bli mer lättläst, vilket Ahrne och Svensson (2011) framhåller som en fördel.

När förberedelse och ingående kännedom av data var klart tolkades den genom att utveckla kategorier och begrepp. Att ta fram kategorier var ett repetitivt arbete genom att vi ständigt jämförde det insamlade materialet för att få rättvisande kategorier. Här användes färgkoder för att symbolisera olika teman, dessa arbetade vi vidare med genom att tolka och göra kopplingar. Slutligen skapades begrepp och generella slutsatser som baserades på de framkomna temana. Att arbeta efter ett repetitivt mönster är normalt för en forskare i dataanalysprocessen och det kan bidra till att skapa en mer rättvisande slutsats (Denscombes 2009).

Att verifiera insamlad data i en kvalitativ studie är enligt Denscombes (2009) svårt då en social inramning knappt går att återupprepa. Intervjuerna är genomförda i ett socialt sammanhang vid en viss tidpunkt vilket även det är svårt att återskapa. Watt Boolsen (2007) beskriver att kvalitativa analysmetoder kan vara subjektiva och svåra att upprepa med samma utgång. Det som vi har gjort i denna studie för att verifiera datan i analysen är att när vi skrev analysen valde vi att analysera de områden som cheferna mest berörde.

### 3.6 Validitet och tillförlitlighet

För att nå en hög grad av validitet i undersökningen där man mäter noggrannheten och precisionen i data (Denscombe, 2009), har vi utgått från vedertagna motivationsteorier när vi utformat frågorna till intervjuguiden. Frågorna som ställdes utformades efter teman som på olika sätt behandlas i dessa teorier. Eftersom de flesta frågor var öppet ställda fick vi som intervjuledare ansvara för att intervjupersonerna så mycket som möjligt höll sig till ramarna inom motivationsbegreppen. Att vi valt en kvalitativ metod bidrar också till validiteten då det är personernas åsikter och uppfattningar vi ville undersöka och de undersöks lämpligast genom intervju (Denscombe, 2009).

Genom att repetera och sammanfatta vissa delar av respondenternas uttalande kunde vi kontrollera fakta under pågående intervju och därmed öka tillförlitlighet i det material som samlades in. Enligt Denscombe (2009) är det inte möjligt att kontrollera forskningskvaliteten i den kvalitativa forskningen på samma sätt som i den som görs inom naturvetenskapen, exempelvis genom att upprepa undersökningen på samma sätt.

Tillförlitligheten i det insamlade materialet i form av vetenskapliga artiklar har genom att endast använda de som är peer-reviewade kunnat hållas hög. Vi uppfattade våra respondenter som öppna och ärliga och bedömer informationen som vi samlat in som tillförlitlig. Till viss del jämfördes resultaten med tidigare forskning i syfte att öka tillförlitligheten.

### **3.7 Generaliserbarhet**

Andra former av generalisering har utvecklats i den kvalitativa forskningen jämfört med den kvantitativa (Fejes & Thonberg, 2009). Författarna skriver att genomförandet av en analytisk generalisering går att göra. Det innebär att en välöverlagd bedömning görs utifrån vilken mån det resultat som framkommit i en undersökning kan vägleda vad som kommer att hända i en annan. Snarare än en sanning så innehåller forskningsresultatet ett perspektiv. Vilket kan ses som en resonerande, eftertänksam, prövande, problemorienterad och sensitiv ansats för enskilda situationer.

Därtill beskriver författarna något som de kallar för situerad generalisering. Det innebär att resultatet som den kvalitativa forskningen fått fram producerar gestaltningar (tolkningar, begrepp, och beskrivningar av processer eller mönster). Det gör det möjligt för den som läser att upptäcka en process i eller en kvalitet i ett fenomen som hen inte tidigare upptäckt eller funnit i andra studier. Det är därmed läsaren som vet vad i studien som hen kan applicera eller inte applicera på den egna situationen (Fejes & Thonberg, 2009).

Att studien berör få chefer gör att resultatet är svårt att generalisera. Det som vi anser är möjligt är att överföra och använda resultatet på liknande förvaltningar inom kommuner. Primärt kan resultaten generaliseras på den förvaltning där vi genomfört studien men gärna med fler respondenter för att öka tillförlitligheten (Fejes & Thonberg, 2009).

### **3.8 Metoddiskussion**

Vi som forskare kan möjligen ha påverkat resultatet genom att ha haft en egen uppfattning om vad som motiverar chefer. Thurén (2007) menar att förförståelse ofta är omedveten vilket innebär att den egna åsikten kan ha påverkat utsagan. För att minimera vår påverkan har vi aktivt kritiserat och påmint oss själva.

En nackdel med intervjuer som metod är att det kan vara tidkrävande att transkribera och analysera svaren, speciellt när det är en semistrukturerad eller ostrukturerad intervju som genomförs (Denscombe, 2009). Under pågående arbete med undersökningen hade vi avsatt tid till detta samt att vi valde att genomföra intervjuerna i ett tidigt stadium under studiens gång. Därför anser vi att de positiva sidorna med metodvalet väger över de negativa. Denscombe (2009) tar också upp problematiken med att använda sig av bandinspelare för att hämta och lagra information. Kritiken ligger i att intervjupersonen kan känna sig hämmad och otrygg av att samtalen spelas in. På samtliga intervjuer frågade vi intervjupersonen efter dennes medgivande till inspelning, samtliga respondenter gav medmedgivande. Fördelen med ökad tillförlitlighet och ett bättre underlag för oss att analysera samt att alla respondenter gav sitt medgivande till inspelningen bidrog till valet att använda ljudinspelningsutrustning.

Genom att använda oss av temaområden i intervjuguiden (bilaga 1 & 3) kan vi ha styrt svaren. För att minimera risken för påverkan väntade vi med att nämna temaområden tills på slutet, när respondenten hade fått prata fritt kring motivationsämnet.

Fler respondenter kunde deltagit i studien men vi ansåg att det inte fanns tid avsatt att genomföra fler intervjuer. Att spridningen av cheferna var tre stycken första linjens chefer och två stycken mellanchefer gav ett resultat som avspeglar flera chefsnivåer. Det var endast dessa två chefsnivåer som existerade på förvaltningen, förvaltningschefen exkluderat.

Att den högsta chefen (Fvc) var med i valet av respondenter kan ha påverkat resultatet i den mån att vederbörande valde eller främjade personer med en viss åsikt. Resultatet kan också ha påverkats av att de som ställde upp på intervju uppgav att de hade tid och lust att göra det. De cheferna på förvaltningen som inte ställde upp kunde haft en annan arbetsituation vilket vi anser gör att risk föreligger för att generaliserbarheten blir mindre tillförlitlig.

Det transkriberade materialet kunde vi ha givit till respektive respondent för att denna kunde ha kontrollläst i syfte att bekräfta att personens åsikter hade tolkats på ett rättvisande sätt. Förfarandet kunde skapat högre tillförlitlighet. Även denna uteblivna åtgärd hänvisar vi vill tidsbrist. Därtill blev ljudinspelningarna av bra kvalitet och tillsammans med stödanteckningar tagna under intervjun anser vi att risk för feltolkningar av intervjupersonerna är låga.

Om den kvalitativa studien hade ersatts eller kompletterats med en kvantitativ studie hade studien fått ett bredare underlag för analysen där fler personer hade kunnat komma till tals. Med ett sådant resultat kunde studien givit ett mer generaliserbart resultat som avspeglar hela förvaltningen. Vald metod undersökte djupare vilket gav ett resultat där värderingar och mer eftertänksamma svar presenteras. På grund av delkursens beskaffenhet fanns inte utrymme att komplettera med en kvantitativ studie.

#### **4 Resultat**

I resultatdelen är svaren från intervjuerna presenterade i form av text och citat från alla de intervjuade cheferna, förvaltningschefen (Fvc) och HR-representanterna. Svaren är uppdelade i olika temaområden som vi dels använde oss av under intervjuerna utifrån de motivationsteorier som presenteras i teoriavsnittet, dels är temaområdena utformade efter respondenternas svar. För att få en mer lättöverskådlig bild har vi valt att med hjälp av teman skapat övergripande rubriker. Fvc och HR-representanternas citat har vi valt att redovisa vilken av dem som säger vad för att kunna tydliggöra om deras åsikter korrelerar med varandra och vad cheferna svarar. Chefernas citat har vi valt att inte källhänvisa på grund av de få antalet chefer för att höja graden av konfidentiellitet. Överlag menar Fvc att det är hens uppgift att hjälpa cheferna med deras förutsättningar till att utföra ett gott arbete och samtidigt hålla deras motivation hög. HR-representanterna menar att deras uppgift är att skapa goda förutsättningar genom att bland annat kompetensutveckla cheferna.

“Det är hela mitt jobb, att hjälpa dem med förutsättningar och se till att hålla motivationen hög. Det gör man genom att ge feedback, visa intresse för det som de gör, ge dem uppskattning, men också ge förbättringsförslag /.../ Sen pillar jag inte i detaljer /.../ Riktlinjer får de av mig, resurser, stöd får dem. Stödet är en stor del av deras motivation.” Fvc

## 4.1 Lön

Resultatet visade att lön inte är en primär motivationsfaktor hos cheferna. Ett par av de intervjuade cheferna påpekade att själva lönehöjningen kunde ha en motiverande verkan i den mån att de då får reda på om de har gjort ett bra jobb det senaste året. På vår fråga till cheferna om lön motiverar dem i sitt arbete fick vi från samtliga chefer liknande svar. Här nedan följer ett utdrag från det insamlade materialet av de olika chefernas åsikter.

*“Nä lön motiverar mig inte, absolut inte /.../”*

*“Jag gick ner i lön när jag bytte från x och hit, men såg många fördelar med bytet av jobb istället. Så lönen är ingen motivationsfaktor, sen är det väl alltid kul om någon liksom nu får du så här mycket i högre lön eftersom du då har presterat nånting, då känns det kul att ååhh nu kan jag prestera men det kanske är själva höjningen i sig.”*

*“Nä då jobbar man inte inom kommunen. Det beror väl på, man jämför sig med andra. Hade jag jämfört mig med en som har samma chefsposition som jag i privat sektor så är man galet underbetald, men med kommunens mått mätt har jag det som jag ska ha. Hade jag jobbat för pengar hade jag inte suttit här.”*

*“Alltså rent så kan jag ju säga att jag har nog hellre ett jobb där jag trivs och får möjlighet att utvecklas. Sen vill man väl alltid tjäna pengar.”*

*“Lön är jag helt ointresserad av egentligen. Som chef är man ganska välbetald. Om man tar de sista chefsjobben jag har haft har jag alltid sänkt min lön för varje nytt jobb. Men sen klättrar ju den lönen uppåt.”*

*“Sen som jag sa innan med förmåner, att man får så mycket fortbildning på arbetstid. Det är jättefrämjande. Jag väger inte alltid bara in lönen, jag ser också hur mycket jag får. Hade jag bekostat alla de här utbildningarna själv på min fritid, det hade kostat mig väldigt mycket.”*

Förvaltningschefen delar till viss del chefernas syn på lön då hen anser att de är underbetalda och därmed inte motiveras av lön. Hen svarar följande på frågan om vad de erbjuder cheferna: *“Ja det är inte lön. Lön får de men den är inte hög, de är underbetalda. Jag skulle vilja ge alla 10 000 mer i månaden men det skulle påverka prisbilden negativt. Jag hoppas att de säger att det är kul, att de gör en skillnad. Jag tror inte att de går hit för lörens skull. Klart att det hade varit kul men de förstår att det finns andra faktorer.”*

Representanter från kommunens HR-avdelning anser att lönen ska vara proportionerlig i förhållande till arbetsuppgifterna, titulaturen samt prestation. Bland annat nämner de att löneutvecklingen är viktigt om kommunens chefer utfört ett gott ledarskap. De anser även att kommunens politiker prioriterar frågan om att chefer ska ha en högre lön.

*“Det vi kan göra är att satsa med lönen på våra chefer. De har också varit prioriterade av våra politiker. De får också högre lön än våra medarbetare. Vi vill ha bra ledare för det tycker vi är jätteviktigt. Så de kan bedriva ett bra ledarskap gentemot våra medarbetare. Bland annat genom att ge bra löneutveckling om de har bedrivit bra ledarskap. Bra arbete ska ju premieras. Det är vi ganska tydliga med.”* HR-representanter

## 4.2 Självutveckling/utbildning

*“De delarna som jag arbetar med handlar ju om att stödja cheferna, att skapa förutsättningar för dem att hantera sitt uppdrag på bästa sätt. Vi har ett ledarskapsprogram.”* HR-representanter

Förvaltningen erbjöd sina chefer ett flertal chefutbildningstillfällen. Resultatet visade att dessa var mycket uppskattade av cheferna och något som bidrog både till deras självutveckling och till deras motivation. I begreppet självutveckling nämnde flertalet av respondenterna också att de utvecklades i sina arbetsuppgifter. Även om cheferna inte gick en utbildning så utvecklades de genom olika problematiska situationer som dök upp på arbetsplatsen. Arbetsgivarrepresentanterna på kommunens HR-avdelning ansåg att chefernas motivation kunde öka genom att de hade förutsättningar för ett bra ledarskap, exempelvis genom utbildning.

*“För att känna sig motiverad i sitt ledarskap måste man känna att man har förutsättningar för det och en vision för sitt eget ledarskap och vilken typ av ledare som man själv vill vara.”* HR-representanter

*“Här kommer basprogrammet och chefsintroduktionen också. Chefsintroduktionen ska komma ganska snabbt när du är ny för att få ett smakprov av allt och i basprogrammet djupdyker du i varje ämne, exempelvis rekryteringen, arbetsmiljö, lön, samverkan.”* HR-representanter

En faktor som bidrog till såväl utveckling som till motivation för de flesta cheferna var möjligheten till att genomföra utbildningar på arbetstid. Att få delta vid utbildningar var också något som de ansåg sig ha stora möjligheter till. För en av respondenterna var möjligheten till utbildning inget som bidrog till ökad utveckling och motivation. Dock visar flertalet citat från de olika intervjuerna att många av cheferna var nöjda med utbildningsutbudet som de erbjöds.

*“Har man bara bra argument till att man ska gå en utbildning så är det liksom ingen som säger nej eller så. Bara jag kan argumentera varför jag vill ha den.”*

*“Det finns mängder med utbildningar, seminarier, många kollegor som man kan ta hjälp av. Hitta nya saker, det händer väldigt mycket, många projekt som man får vara med, vara involverad i, få insyn i och ja utvecklande det med. /.../ Ja, jag deltar i det mesta inom vår verksamhet.”*

*“Jag har precis gått nu två dagar Utvecklande ledarskap. Den möjlighet man får från kommunen att hela tiden få fortbilda sig.”*

*“Inte därför jag har det här jobbet, för att gå utbildningar. Det är en del av jobbet men jag kan inte se det som en motivationsfaktor, det tror jag inte /.../ Jag utvecklas i min roll som chef.”*

*“Möjligheten som man får inom kommunen att få fortbildning hela tiden och lite nytänk och nätverk.”*

På vår fråga om utvecklingsmöjligheter är viktigt för dig som chef fick vi av en chef följande svar: *“Ja, det är något som stimulerar mig, hade jag arbetat på en arbetsplats som inte hade haft det hade jag nog slutat och sökt någon annanstans. Att hamna någonstans inom arbetslivet där man inte får utveckla sin kompetens är bland det värsta som kan hända.”*

Flertalet chefer påpekade vikten av att det fanns utvecklingsmöjligheter.

*“Att ha möjlighet och hänga med i utvecklingen är viktigt för mig, annars är man snart helt ointressant på arbetsplatsen.”*

*“Det är utmaningen och att man utvecklar sig själv och jag försöker få min personal att inse det också.”*

Interna karriärvägar visade sig vara mindre viktigt enligt cheferna själva. Det viktigaste i nuläget var vad cheferna hade för arbetsuppgifter snarare än vilken karriär de kunde göra. För ett fåtal chefer existerade inga tydliga karriärvägar vilket vägdes in i deras svar att de inte motiveras av det. Dessa chefer uttryckte sig enligt följande:

*“Det viktiga för mig är att det är ett utvecklande och givande jobb, än att jag kan göra en karriär. Alltså var jag befinner mig på trappan har inte så stor betydelse.”*

*”På min position finns inga uttalade karriärvägar, för mig är interna karriärvägar inte en motiverande faktor.”*

### **4.3 Ledning av personal**

Att få arbeta med människor och att få sina medarbetare att utvecklas och må bra i sin yrkesroll är motiverande incitament för samtliga av de intervjuade cheferna. Majoriteten av de tillfrågade cheferna motiverades även av personalansvar.

*“Personalansvar är fantastiskt roligt.”*

*“Jag gillar att få andra människor att utvecklas, att gå åt rätt håll, att brinna för det de gör. Leda dem i rätt riktning, driva dem. Det är väl det som egentligen är kärnan i det.”*

*“När jag pratar såhär känns det som att det mest är personalen som är min största motivation och att utveckla mitt område.”*

*“Också att arbeta med människor, stimulera och motivera och ge feedback, väldigt roligt. Mer specifikt att motivera och se människor utvecklas. Att styra och bestämma, nä, då får man inga motiverade medarbetare. Det gäller att säga var vi ska ta oss. Hur är upp till medarbetarens ansvar.”*

HR-representanternas syn på vad de önskar att cheferna ska motiveras av i sitt arbete som chef är bland annat följande och stämmer väl överens med chefernas svar.

*“Så behöver man som chef motiveras av att se andra runtomkring sig växa. Har man den ingången är man också beredd att lämna ifrån sig uppgifter, att inte ha prestige. /.../ Det blir problematiskt att ha en chef som inte har den motivationskraften.”* HR-representanter

#### 4.4 Ledning och utveckling av verksamhet

*“Hos mig har cheferna ett sjätte krav, att de ska bidra till utvecklingen av sin verksamhet.” Fvc*

Förvaltningschefen vill att cheferna ska bidra till verksamhetens utveckling vilket samtidigt är ett krav som alla de intervjuade cheferna uppskattade. Att utveckla och förbättra verksamheten var något som motiverade cheferna på förvaltningen. På frågan om utvecklingen av verksamheten är viktigt fick vi svaret från en chef att det är jätteviktigt och att det gäller att man blickar framåt, annars finns risk att man blir stillasittande. Det svaret avspeglas på samtliga chefers svar.

*“/.../ att man driver en verksamhet framåt, det är också motiverande.”*

*“Vilja att sträva efter något bättre hela tiden, det motiverar ju en väldigt mycket.”*

*“Jag gillar ju att ha kontroll på saker och ting /.../Jag gillar att ha koll på grejer och det får man om man har en sån position.”*

*“Att man får bestämma lite, bestämma i positiv bemärkelse och utveckla verksamheten.”*

Överlag ansåg sig cheferna ha goda förutsättningar att utföra ett bra jobb samt att deras förvaltning låg i framkant i bland annat affärstänket. Det är även något som förvaltningschefen aktivt har arbetat för. Hen vill utveckla chefernas tankar så att de har ett affärsmässigt arbetssätt där god kvalitet levereras till kunden. Förvaltningschefen ansåg att det fanns ett dilemma med att Generation-Y pratar om vad som är viktigt för dem själva. Hen menade att kundperspektivet samtidigt måste finnas kvar, det är därifrån intäkterna kommer som bland annat finansierar lönen, som är en kostnad.

*“Vi på förvaltningen är mer i framkant än andra för vi har affärstänket och det är jag jätteglad för också, att vi har verkligen jobbat för det. Vi får också en bättre status i kommunen. Det blir en stolthet som jag motiveras av.”*

#### 4.5 Frihet i arbetet

Vad gäller frihet i arbetet var den generella bilden från cheferna att det var viktigt att de själva fick handlingsutrymme och att deras chefer inte skulle blanda sig i om de inte bad om det. Cheferna hade ramar och regler att följa och de hade dessutom politiska dokument att förhålla sig till. Alla chefer som vi intervjuade ansåg att en motiverande faktor var frihet och att få bestämma själv inom de ramarna som förvaltningschefen hade fastställt. De olika chefernas åsikter belyses genom följande citat från intervjuerna:

*“Vi har väldigt mycket mandat så man får lov att bestämma själv bara jag håller mig inom min budget.”*

*“Att ha möjligheten till frihet och att kunna påverka är det som driver mig mest.”*

*“Men att vi har en stor frihet, hade jag inte haft det hade jag lämnat den här arbetsplatsen ganska snart.”*

*“Att man liksom inte blir styrd hela tiden för då tror jag att man tappar kreativitetskänslan och lusten om någon annan hela tiden ska styra hur jag ska lägga upp. Så det tror jag är jätteviktigt och så jobbar vi. Eller jag gentemot mina medarbetare också, att jag vill att de ska ha möjligheten och utrymmet att själva komma med sina lösningar för de gör det som de gör bäst. Det är en jätteviktig del att man får lägga upp sitt arbete inom ramarna.”*

Förvaltningschefen och HR-representanternas åsikter stämmer överens med chefernas då de anser att frihet i arbetet är viktigt och gynnar verksamheten och motivationen i arbetet. Frihet inom ramar är ledordet.

*“Frihet har man också. Människor som man kan lita på tåls mycket frihet.”* Fvc

*“Bilderna på flickan som hoppar ut till sin far. Flickan måste lita på sin far (mig), vi får inte ta för stora risker när vi hoppar om det inte finns någon mottagare. Jag måste vara den trygga som talar om att jag tar emot dem. Men då måste jag se att de vill hoppa också /.../ Ja, jag vill att de ska ta initiativ, att de ska ta skutan ibland och prova. Jag bryr mig inte om de har stulit idén från en angränsande kommun eller om de tagit den från en konferens. Jag vill att de ständigt ska ompröva och tänka är det här rätt sätt att jobba, kan vi göra på ett annat sätt.”* Fvc

*“Det är ganska mycket ramar som begränsar men inom de ramarna har man ändå ett handlingsutrymme.”* HR-representanter

*“Vi tror att om det kommer medarbetare i vår organisation måste vi vara lyhörda mot dessa för de vill ju ha en chef som visar omdöme, tillit och är ett föredöme. Medarbetaren nu tar mer plats och vill inte ha en kontrollerande chef som de haft tidigare. Han gör sitt arbete och vi måste anpassa vårt ledarskap till våra medarbetare.”* HR-representanter

#### **4.6 Stöd från kommun och förvaltningschef**

Förvaltningen där samtliga av de intervjuade cheferna arbetar hade stor acceptans för begångna misstag. Resultatet visade att acceptansen skapade motivation till att försöka igen och göra det ännu bättre nästa gång. Cheferna menade också att förfarandet utvecklade dem själva i sin yrkesroll.

*“När en chef här misslyckas är jag inte där med piskan utan snarare en blomma. Vet de vad som blev fel kan de utvecklas, det var väl investerade pengar. Så man inte grämer sig för ofta. Men när enkla misstag uppstår tycker jag att de borde veta om det.”* Fvc

*“Arbetsbelastningen går upp och ned och har man haft en topp ska man också unna sig att ha en botten /.../ Jag har ett övergripande perspektiv att jämna ut deras arbetsbelastning.”* Fvc

Förvaltningschefens åsikt kring att cheferna skulle våga göra fel var något som uppskattades av cheferna.

*“Här är det liksom inga problem om man skulle göra något som inte är hundra procent bra. Du får backning i det ändå.”*

*“Förvaltningschefen har sagt varenda gång att det är helt okej att göra misstag, men gör inte om dem. Den känslan känns ju jätteskönt, det är ju motiverande för då vågar man testa nya vägar.”*



Cheferna ansåg att feedback var viktigt som ett stöd från kommunen samt att det fanns ett stort nätverk i kommunen som bidrog till deras arbetsmotivation.

*“Och sen att mina högre chefer är öppna med feedback tillbaka. Det är också jätteviktigt, det motiverar också att testa igen.”*

*“Så det tycker jag, och ett ofantligt stort nätverk inom kommunen, det är motivation i sig självt.”*

HR-representanterna ansåg att det stöd som de erbjöd cheferna i form av utbyte med andra chefer var uppskattat.

*“De uppskattar att få utbyte och erfarenheter. Detta är en del av det kan man säga. Jag tror att det här har en ganska stor inverkan på motivation. Syftet är också att man ska känna sig själv, det är inte bara jag som brottas med de här problemen eller utmaningarna eller vad det nu är.”*  
HR-representanter

*“Vi har upphandlat chefscoachning om man behöver individuellt stöd.”* HR-representanter

Slutligen presenteras vad HR-representanterna anser är kommunens största konkurrensfaktor gentemot andra arbetsgivare för sina anställda.

*“Det som är vår främsta konkurrensfaktor är egentligen den verksamhet som vi bedriver på så sätt att det är många unga som upplever de jobben som vi erbjuder som meningsfulla. Det är inte att tillverka en liten mutter som ska användas till en skruv som används till en maskin, utan det handlar om mänskliga möten och att göra Halmstad till en ännu trevligare stad att bo och leva i. Det är kanske vår främsta konkurrensfaktor egentligen, att vi har just den verksamhet vi har som handlar om människor liksom.”* HR-representanter

#### **4.7 Sammanfattning av resultat**

De intervjuade cheferna ansåg att det var viktigt med intressanta arbetsuppgifter, ledning av personal samt ledning och utveckling av sin verksamhet. En majoritet motiverades även av självutveckling som till stor del inbegriper olika utbildningar. Cheferna ansåg att de hade möjlighet till att gå kurser och utbildningar där de utvecklades i sitt ledarskap och i rollen som chef. Samtliga chefer nämnde att frihet i sitt arbete, där deras respektive chef inte petade i detaljer var viktigt samt att de kände ett stort stöd från förvaltningschefen. Den höga toleransnivån i samband med begångna misstag bidrog även den till hög motivation. Resultatet visade att de tillfrågade cheferna upplevde frihet och att de genom den kände sig fria att prova nya idéer i sin verksamhet. Alla chefer menade att lön inte är något som motiverar dem i större utsträckning. En eventuell lönehöjning var däremot en motivationsfaktor genom att cheferna då fick bevisat för sig att de hade gjort en bra arbetsinsats det gångna året.

Det som kommunen erbjuder sina chefer i form av motivationsfaktorer är framför allt möjligheten till utbildning och nätverkande. Fvc arbetar aktivt med att få sina chefer motiverade genom att ge dem frihet och ansvar i deras arbete. Hen bidrar även till att hålla en hög toleransnivå i samband med begångna misstag vilket är ett aktivt val i syfte att öka motivationen hos cheferna. HR-representanterna beskrev att de arbetar med att skapa rättvisa löner, som de anser bidrar till ökad motivation samt att de menar att de erbjuder meningsfulla arbetsuppgifter.

## 5 Analys

Syftet med förekommande studie är att få ökad kunskap om vad cheferna på en kommunal förvaltning motiveras av i sitt arbete. Studien syftar även till att få ökad kunskap om vad kommunen erbjuder för motivationsfaktorer till cheferna och jämföra svaren med vad cheferna motiveras av. I analysen tar vi upp det centrala från resultatdelen och kopplar det med teorier och tidigare forskning.

### 5.1 Motivation

Stringer et al. (2011) visar i sin studie genom en undersökning att det är viktigt med lönerättvisa för arbetstillfredsställelsen hos första linjens anställda. Inre motivation har ett positivt samband med arbetstillfredsställelse och lön. Personer i undersökningen som inte var nöjda med sin lön tyckte inte att lönen motsvarade den prestation som de utfört. Respondenterna i vår studie tycker inte att lön är en bidragande faktor till deras motivation i arbetet. De flesta är nöjda med sin lön men anser även att de kan tjäna mer pengar om de arbetar utanför den offentliga sektorn. Dock nämner ett par respondenter att lönehöjningen som de får varje år är viktig då den är kopplad till de prestationer som de utfört under året. Därmed anser de att lönehöjningen är ett kvitto på prestation men även ett sätt att känna sig uppskattad av förvaltningschefen. Fvc anser att cheferna är underbetalda och skulle gärna ge dem mer i lön, en fråga som även är prioriterad av HR och kommunens politiker. Stringer et al. (2011) anser att det ledande sättet i ledarskapslitteratur är att pay-for-performance systemet har en motiverande effekt. Det primära syftet med den typen av motivationsfaktorer är att tillfredsställa den anställdes behov indirekt genom löner och bonusar. Författarna (Stringer et al., 2011) skriver att det har kommit en utmanare till detta synsätt i den kognitiva utvärderingsteorin som menar att prestationslön har en negativ effekt på motivation. Det kallas utträngningseffekt och en förklaring till detta enligt självbestämmandeteorin är i vilken grad personen känner att den har autonomi eller om de upplever sig kontrollerade. Respondenterna i vår undersökning har ingen uttalad pay-for-performance plan utifrån vad som kommit fram i undersökningen. Dock anser de att deras grad av lönehöjning delvis beror på den prestation som de utfört. Självbestämmandeteorin som Stringer et al. (2011) hänvisar till sammanfattar vad inre- och yttre motivation präglas av. Enligt självbestämmandeteorin är inre motivation när aktiviteten i sig är motiverande och yttre motivation handlar om vad en aktivitet leder till. Det kan vara beröm, pengar eller positiva karriärmöjligheter. En grundläggande aspekt i självbestämmandeteorin är om individen känner att den har autonomi (självbestämmande) eller om den känner sig kontrollerad. Ju mer självbestämmande individen känner sig desto mer inre motivation känner hen. Amotivation (ovilja) som teorin även beskriver är minst självbestämmande och därmed känner individen heller inte någon motivation till uppgiften (Weman-Josefsson & Berggren, 2013). Respondenterna i vår undersökning känner att de har en stor frihet i sitt arbete och det är något som alla uppskattar. Ingen vill att chefen ska blanda sig i detaljer och de känner sig bekväma med att följa de riktlinjer och mål som Fvc satt upp. Även Fvc anser att det inte är hens arbete att detaljstyra utan hen vill snarare att cheferna ska våga ta initiativ. HR har samma syn på frihet i arbetet då de anser att cheferna vill känna tillit och att de får handlingsutrymme efter de ramar som ändå finns.

Denna syn kring hur viktigt det är att själv få bestämma över sitt arbete är något som cheferna, Fvc och HR är överens om. Samma syn på vikten av att ha autonomi i arbetet beskrivs som nämnt i självbestämmande teorin. I Herzbergs två-faktor teori är eget ansvar en del av motivationsfaktorer och därmed en bidragande faktor till motivation (Furnham et al. 2009). Motivationsfaktorer är enligt Herzberg den del av två-faktor teorin som ger upphov till ökad arbetstillfredsställelse desto mer de ökar. Ytterligare en teori som behandlar autonomins betydelse för motivation i arbetslivet är Hackman och Oldham's job-characteristic model. Hackman och Oldham's teori beskriver hur arbetsmotivation kan öka genom förhållanden i arbetsmiljön. Grunden är arbetets utformning och egenskaper (Weman-Josefsson & Berggren, 2013) och en av faktorerna som ingår är autonomi/självbestämmande Michailidis och Dracou (2011).

Förutom att autonomi bidrar till inre motivation är även kompetens och tillhörighet bidragande faktorer enligt självbestämmandeteorin (Weman-Josefsson & Berggren, 2013). Kompetens beskrivs som önskan att kunna påverka vår omgivning och klara av det vi önskar. Tillhörighet är behovet att känna gemenskap med och närhet till människor. Cheferna blev tillfrågade vad de har för möjligheter till utveckling och utbildning. Samtliga anser att det finns mycket goda möjligheter till att utveckla sig och få gå på olika utbildningar. Har de ett bra argument är det sällan några problem att medverka på dessa. Möjligheten till utbildningen och utveckling var mycket viktigt för deras motivation anser majoriteten av cheferna. En chef tycker dock att möjligheten till att få gå på utbildningar inte är speciellt viktigt för motivationen. Hen anser att det finns andra saker som är viktigare och samtidigt bidrar till utvecklingen.

Fvc och HR tycker att utbildning är viktigt för kompetensen och därmed motivationen. Möjligheten för cheferna att delta i utbildningar är något som prioriteras i arbetet och anses finnas goda möjligheter till. Möjlighet till utveckling genom utbildning utvecklar chefernas kompetens och är ytterligare en faktor som bidrar till motivationen enligt självbestämmandeteorin och chefernas synpunkter. Variation i arbetsuppgifterna innebär enligt job-characteristic model att utveckla sina färdigheter, förmågor och kunskaper (Hackman & Oldham, 1976). Variation i arbetsuppgifterna styrker därmed argumentet att utbildning är en viktig del för att känna motivation i arbetet.

Att leda personal samt ledning och utveckling av verksamhet är områden som cheferna tycker är väldigt roliga och en stor faktor till att de trivs och arbetar med det som de arbetar med. Dessa två delar är en stor och grundläggande del av chefernas arbetsuppgifter. Hackman och Oldham (1976) anser att uppgiftens betydelse för medarbetaren är en betydande del av om arbetstagaren ser sitt arbete som meningsfullt. Då alla chefer tycker att dessa uppgifter är intressanta kan det antas att de bidrar till arbetstillfredsställelse och därmed motivation. Det visar samma resultat som Mirza (2005) får i sin studie av forskare där arbetstillfredsställelse hör ihop med om personerna var nöjda med arbetsuppgifterna och arbetets egenskaper. Fvc har utveckling av verksamheten som ett grundläggande krav för cheferna i deras arbete och HR tycker att arbetet med personal är en av chefernas viktigaste uppgifter.

Det visar på en samsyn kring vad chefernas uppgifter består av och även att cheferna trivs med de uppgifter som till största delen åläggs dem. Vi ser även en koppling mellan hur cheferna ser på sina arbetsuppgifter till självbestämmandeteorin. Att själv välja att engagera sig i något för att man tycker att det är intressant är en autonom handling och därmed autonom motivation. Då cheferna anser att deras huvudsakliga uppgifter är intressanta kan det betraktas som att det är inre motivation enligt självbestämmandeteorin (Gagné & Deci, 2005). Inre motivation är autonom medan yttre motivation varierar i vilken grad den är autonom eller kontrollerad. Hade inte cheferna ansett att deras uppgifter är intressanta hade motivation istället krävts utifrån i form av vilka yttre konsekvenser beteendet kan få. Något som cheferna inte är speciellt intresserade av. De motiveras inte av den aktuella lönesumman eller vilka interna karriärmöjligheter som de har. Även två-faktorteorin styrker argumentet att arbetets innehåll är viktigt för motivationen då det ingår i begreppet motivationsfaktorer (Furmham et al. 2009).

## 5.2 Ledarskap

När vi frågade cheferna vilket stöd de upplever att de får av Fvc och kommunen är alla överens om att de upplever ett bra stöd där de får mycket feedback. Vid begångna misstag finns Fvc där som ett stöd och hen anser att det finns mycket att lära av misstag och därmed inte göra om dem. Hen beskriver att cheferna får en "blomma" när de begått ett misstag eller utfört något som inte blivit bra. Blomman är endast bildlig men beskriver synen att det kan komma positiva saker ur enstaka misstag. Den ledarstil som Fvc använder kan härledas till det transformativa ledarskapet. Transformativt ledarskap präglas av fyra dimensioner varav en är omtänksamhet mot den enskilde, vilket kännetecknas av att ledaren stöttar och coachar sina medarbetare.

Transformativt ledarskap har i studier (Sadeghi & Pihie, 2013) visat sig ha större betydelse för arbetstillfredsställelse hos personalen än vad andra ledarskapsstilar har. Samt beskriver att den transformativa ledaren är duktig på att utveckla de anställdas skicklighet och stödja dem. Det stöd som HR erbjuder är bland annat individuell chefscoachning och utbyte med andra chefer. Speciellt utbytet med andra chefer anser de att cheferna uppskattar, vilket stämmer med det som några chefer nämner angående nätverk. Att cheferna upplever ett stort stöd men även att de har möjlighet till utbyte med andra chefer härrör vi till begreppet tillhörighet i självbestämmandeteorin. Tillhörighet handlar om att känna gemenskap med och närhet till människor (Weman-Josefsson & Berggren, 2013). I detta fall består personerna av kollegor, Fvc och stöd från HR. Feedback är också något som är en del av teorin i job-characteristic model. För individen återkoppling från chef och kollegor motiveras individen (Hackman och Oldham, 1976). Hackman och Oldham menar att om det finns en kombination av ansvar, meningsfullhet och kunskap kan det ge inre motivation. Kunskap om resultat kan uppkomma vid feedback och stämmer in på det sätt Fvc arbetar på gentemot cheferna.

### 5.3 Slutsatser

Nedan följer de slutsatser som vi kommit fram till med hjälp av det insamlade materialet. Slutsatserna kommer att besvara de frågeställningar som ställts:

- 1) *Vad motiveras cheferna av på en kommunal förvaltning?*
- 2) *Vad erbjuder kommunen sina chefer för möjliga motivationsfaktorer?*

Studien visar att cheferna motiveras av faktorer som självutveckling och utbildning, arbetets innehåll, frihet i arbetet och det stöd från kommunen och Fvc som de får. Dessa faktorer var de mest utmärkande och är något som kan härröras till teorier om inre-motivation som beskrivs i Job-characteristic model och självbestämmandeteorin. Även två-faktorteorin beskriver dessa faktorer men benämner de som motivationsfaktorer. Den inre motivationen innehåller flera faktorer som bland annat beskrivs som arbetets utformning och egenskaper i Job-characteristic model, men även som att det är aktiviteten i sig som är motiverande i självbestämmandeteorin. Självbestämmandeteorin menar att när en person upplever självständighet och valmöjlighet så ökar motivationen.

En faktor som inte var viktig för att cheferna skulle känna motivation var deras lön. De uppskattade den löneökning som de eventuellt fick eftersom de ansåg den som en uppskattning på ett bra utfört arbete. Resultatet visar att cheferna uppskattar att de kan påverka sin lön genom den prestation som de har utfört.

För att besvara den andra frågeställningen tittar vi på vad kommunen och HR-respondenterna svarar, men även på chefernas svar utifrån vad de upplever att de får för motivationsfaktorer. Den största delen som kommunen erbjuder cheferna i motivationsfaktorer är möjlighet till utveckling och utbildning. De har många utbildningar som cheferna har möjligheter att delta i men även möjlighet till utveckling genom nätverk i kommunen. Genom utbildningarna anser HR-representanterna att de bidrar till att skapa goda förutsättningar till ett bra ledarskap. De och Fvc tycker också att de bidrar till att cheferna ska känna frihet i sitt arbete. Fvc genom att inte peta i detaljer utan låter cheferna till stor del styra sitt eget arbete. HR-representanterna genom att cheferna har handlingsutrymme inom de ramar som finns. Den undersökta förvaltningen erbjuder ett ledarskap i form av Fvc som uppskattas av cheferna och som präglas av det transformativa ledarskapet, vilket bidrar till deras motivation i arbetet. Slutligen menar HR-representanterna att de tror att den viktigaste motivationsfaktorn som kommunen erbjuder cheferna är meningsfulla arbetsuppgifter vilket stämmer väl överens med chefernas svar.

## 6 Slutdiskussion

I resultatet får vi fram vilka faktorer som de intervjuade cheferna motiveras av i sitt arbete. Resultatet visar även vilka faktorer som kommunen erbjuder cheferna och hur berörd Fvc arbetar. Därefter görs en bedömning av hur väl chefernas svar stämmer överens med vad kommunen och Fvc svarar. Cheferna motiveras till stor del av de inre motivationsfaktorer som beskrivs inom självbestämmandeteorin och Job-characteristic model. Många av faktorerna hör även ihop med det som Herzberg nämner som motivationsfaktorer i sin två-faktor teori. De viktigaste motivationsfaktorerna för cheferna är frihet i arbetet, arbetets innehåll, stöd från chef och kommun i form av feedback men även möjlighet till utbildning och utveckling. Lönen var ingen stor motivationsfaktor i form av nuvarande lön, dock ansåg ett par chefer att de motiverades av eventuell lönehöjning som de såg som ett kvitto på goda prestationer.

En bidragande faktor till resultatet kan vara att Fvc till viss del valde ut vilka chefer som skulle medverka. En möjlighet finns att de som tillfrågades och även ville medverka delar chefs syn på motivation och därför kan resultatet till delar vara en samsyn kring motivationsfaktorer som anses viktiga och som även erbjuds av kommun och Fvc. Dock är det svårt för oss som forskare att veta vilka chefer som har tid till att intervjuas samt att samordna intervjuerna utan Fvc:s hjälp.

En kvalitativ studie valdes för att öka kunskapen kring chefernas åsikter. Vår förförståelse som forskare kring motivation och arbetstillfredsställelse kan ha påverkat resultatet. Dock anser vi att den kvalitativa studiens fördelar när åsikter ska undersökas överväger den kvantitativa metodens mer objektiva synsätt. Som forskare har vi hela tiden försökt minska vår påverkan under exempelvis intervjuerna. Att studien berör få chefer gör att resultatet inte kan generaliseras, möjligen överförs och användas på liknande förvaltningar.

Tre olika motivationsteorier valdes som teoriunderlag för att undersöka olika delar av inre- och yttre motivation från flera perspektiv. Transformativt ledarskap valdes för att forskning visat dess påverkan på arbetstillfredsställelse som hör ihop med motivation samt för att vi anser att det är den ledarskapsstil som Fvc präglas av. Kritik kan föras mot att vi valt att kategorisera vilken ledarskapsstil som Fvc har då det inte ingår i syftet. Dock menar vi att ledarskapsstilens påverkan på chefernas arbetstillfredsställelse och därmed motivation är tillräckligt stor för att använda det som en del i teori och resultat.

Att beröra Employer branding och Generation Y ansåg vi som viktigt då Employer branding är en del av att attrahera ny arbetskraft samt att Generation Y börjar etablera sig på arbetsmarknaden. Kritik kan finnas till att vi inte specifikt undersökt Generation Y i våra intervjuer. Teorin kring Generation Y används endast i studien som ett komplement för större bredd kring framtida rekryteringar. Frågor som kan anses inte tillräckligt utvecklade är olika ledarskapsstilars påverkan på motivationen i arbetet, men det ingår inte i syftet och används också som ett komplement för en bredare ansats. Med fler tidigare studier kring motivationsfaktorer hade vi kunnat dra mer slutsatser och höja resultatets tillförlitlighet. Studier kring specifikt chefs motivationsfaktorer var svårt att finna. Därmed arbetade vi vidare med tanken att de teorier och

studier som berör arbetsmotivation hos anställda även kan användas på chefer.

Som forskare kunde vi även valt att göra studien riktad mot framtida chefer, det vill säga möjliga kandidater och undersöka vad de motiveras av och önskar för motivationsfaktorer. För att få en större bredd i undersökningen kunde chefer från olika förvaltningar intervjuats. Dock ansåg vi att den tid vi hade till förfogande inte räckte till det, samt att de chefer som kommunen idag valt att anställa förmodligen uppfyller deras kriterier för vad en chef ska ha för kompetens och egenskaper. Därför är de redan anställda chefernas syn på arbetsmotivation viktig för kommande rekryteringar.

Till det arbetsvetenskapliga forskningsfältet hoppas vi att studien har bidragit till en början och nyfikenhet kring forskning av vad specifikt chefer motiveras av i sitt arbete. Det kan göras utifrån olika aspekter men lämpligtvis utifrån befintliga motivationsteorier som kan appliceras på arbete. Dock hoppas vi även att resultatet leder till ett intresse för vidare studier av ledarskapets påverkan för personalens motivation och vilka karaktärsdrag som bidrar till denna. Forskningen kan leda till att organisationer lär sig att attrahera och rekrytera chefer som har och arbetar efter dessa karaktärsdrag. Som vi diskuterat var det svårt att finna tidigare forskning kring chefers arbetsmotivation.

Vi drog därmed slutsatsen att de motivationsfaktorer som beskriver arbetsmotivation generellt även kan användas på chefer. Det som dock kan vara intressant är att om arbetet som chef kan anses så speciellt att de motiveras av andra faktorer än vad de som inte har en chefsposition gör. Vid mer studier kring chefernas arbetsmotivation kan även rekryteringen av dessa göras mer träffsäker.

Vår slutsats är att motivationsfaktorerna som cheferna drivs av stämmer överens med det som kommunen och den berörda förvaltningen erbjuder. Vi hoppas att vi med studien har bidragit till kommunen och förvaltningens arbete med att attrahera nya chefer genom att visa vad de intervjuade cheferna motiveras av. Men även till att kommunen med bland annat studien som bakgrund arbetar vidare med att kommunicera till framtida potentiella chefer vad de som arbetsgivare har att erbjuda.

## **6.1 Vidare forskning**

Berörd förvaltning och kommun har till stor del de motivationsfaktorer som efterfrågas av nuvarande chefer. Därmed är vårt förslag till vidare forskning att undersöka på vilka sätt kommunen kan nå ut till framtida chefer och få dem att söka arbete kommunalt. För att få mer tillförlitlighet krävs även vidare studier inom ämnet vi berört. Det kan också vara intressant att mer specifikt undersöka Generation Y:s syn på att bli chef inom kommunal sektor och vad de lockas av för motivationsfaktorer. Ytterligare förslag till vidare forskning är att undersöka vilken ledarskapsstil som lämpar sig för att attrahera och behålla chefer från Generation Y. Till vidare forskning föreslår vi också att fler undersökningar kan göras gällande vilka ledarskapsstilar och karaktärsdrag som rekryterade chefer bör inneha för att deras personal ska ha bra förutsättningar för att uppleva stark motivation.

## 7 Referenslista

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativ metod*. Malmö: Liber.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, J., A. & Hanson, P., H. (2011). At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour. *Leadership & Organization, Development Journal*, 32(5), 428-441.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Baldonado, A. (2009). Leadership and the Future: Gen Y Workers and Two-Factor Theory. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*. 99-103.

Cowley, E. & Smith, S. (2013). Motivation and mission in the public sector: evidence from the World Values Survey. *Springer Science+Business Media New York*. 76:241–263.

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

Dyhre, A. & Parment, A. (2013). *Employer branding - Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Malmö: Liber.

Fejes, A. & Thornberg, R. (2009). *Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier*. Fejes, A. & Thornberg, R. (Red.), *Handbok i kvalitativ analys* (216-234). Stockholm: Liber.

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.

Granberg, O. (2011). *PAOU. Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & kultur.

Gagné, M. & Deci, Edward., L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 331-362.

Hackman, J., R. & Oldham, G., R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-279.

Lavigna, R., J. & Hays, S., W. (2004). Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices. *Public Personnel Management*, 33(3), 237-253.

Michailidis, M., P. & Dracou, N. (2011). The Job Redesigning Process: A Study of Medical Representatives using the Job Characteristics Model. *The Business Review, Cambridge*, 17(1), 228-234.



Mirza, S. (2005). Job satisfaction among research and development scientists: The relationship of leadership and job characteristics. *ProQuest Information & Learning*. (avhandling för doktorsexamen, Capella University, 2005).

Moroko, L. & Uncles, M., D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of brand management*, 17(3), 181-196.

Parment, A. (2008). *Generation Y - Framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!* Malmö: Liber.

Rienecker, L. (2003). *Problemformulering*. Malmö: Liber.

Sadeghi, A. & Pihie, Z., L., A. (2013). The Role of Transformational Leadership Style in Enhancing Lecturer's Job Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 4(8), 264-271.

Stringer, C., Didham, J. & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction and, and job satisfaction of front lines employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(2), 161-179.

Thompson, P. & McHugh, D. (2009). *Att arbeta i organisationer*. Malmö: Liber.

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.

Watt Boolsen, M. (2007). *Kvalitativa analyser - forskningsprocess, människa, samhälle*. Malmö: Gleerups Utbildning.

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

## **Bilaga 1 – Intervjuguide chefer**

Vi heter Mattias och Martin och läser tredje året på det arbetsvetenskapliga programmet på Högskolan i Halmstad och just nu genomför vi vår C-uppsats. Syfte med uppsatsen är att ta reda på vilka faktorer som motiverar chefer i deras arbete inom den kommunala sektorn. Vi ska även undersöka vad kommunen som arbetsgivare anser sig erbjuda sina chefer Sedan ska vi ta reda på vad kommunen erbjuder sina chefer för att jämföra de olika resultaten.

### **Medgivandeintyg**

Vi använder oss av ljudinspelning för att kunna återge intervjun så korrekt som möjligt. Efter att intervjuerna är genomförda kommer inspelningarna att raderas. Inga personuppgifter kommer att redovisas. Medverkan är helt frivillig och kan avbrytas när som helst utan förklaring eller konsekvenser, även efter det att intervjuerna är genomförda, fram till det att uppsatsen publiceras. Materialet från intervjuerna kommer att presenteras som en del av resultatet där du som intervjuperson är aidentifierad. Intervjun kommer att ta cirka 30-40 minuter. Ni kan få våra kontaktuppgifter om ni vill kontakta oss efter intervjun är genomförd. Är detta okej för dig?

### **Bakgrundsfrågor**

Ålder:

Kön:

Hur många år har du arbetat inom kommunen?

Har du tidigare haft någon chefstjänst inom kommunen? (utveckla)

Vad är din nuvarande position och hur många år har du haft den?

Vilken utbildningsbakgrund har du?

Vad gjorde att du sökte dig till din första chefsposition?

### **Frågor**

1) Om du reflekterar kring vad som motiverar dig som chef inom kommunal sektor. Vad anser du motiverar dig i din yrkesroll?

2) Anser du att din nuvarande arbetsgivare erbjuder dig de motivationsfaktorer som du eftersöker? Nämn de tre mest betydelsefulla motivationsfaktorer som du nu erbjuds?

3) En sådan sak som (...), är det en motivationsfaktor för dig som chef? Hur ser det ut idag?

4) Är det något som du vill lägga till?

### **Temaområden (...)**

Interna karriärvägar

Utvecklingsmöjligheter/bli bättre

Utveckla verksamheten

Planera verksamheten

Vägleda och motivera andra

Personalansvar

Självbestämmande (Autonomi)

Lön/ förmåner

## **Bilaga 2 - Intervjuguide förvaltningschef**

Vi heter Mattias och Martin och läser tredje året på det arbetsvetenskapliga programmet på Högskolan i Halmstad och just nu genomför vi vår C-uppsats. Syfte med uppsatsen är att ta reda på vilka faktorer som motiverar chefer i deras arbete inom den kommunala sektorn. Vi ska även undersöka vad kommunen som arbetsgivare anser sig erbjuda sina chefer. Sedan ska vi ta reda på vad kommunen erbjuder sina chefer för att jämföra de olika resultaten.

### **Medgivandeintyg**

Vi använder oss av ljudinspelning för att kunna återge intervjun så korrekt som möjligt. Efter att intervjuerna är genomförda kommer inspelningarna att raderas. Inga personuppgifter kommer att redovisas. Medverkan är helt frivillig och kan avbrytas när som helst utan förklaring eller konsekvenser, även efter det att intervjuerna är genomförda, fram till det att uppsatsen publiceras. Materialet från intervjuerna kommer att presenteras som en del av resultatet där du som intervjuperson är avidentifierad. Intervjun kommer att ta cirka 60 minuter. Ni kan få våra kontaktuppgifter om ni vill kontakta oss efter intervjun är genomförd. Är detta okej för dig?

### **Frågor**

1) Vilka områden arbetar du med för att göra dina chefer motiverade i sitt arbete som chef?

- Vad erbjuder ni?

2) Finns det något specifikt som du vill att dina chefer ska vara motiverade av?

- Hur arbetar du med det?

3) Varför tror du att chefer söker sig till din förvaltning?

4) Hur gick selektionen till när du bestämde vilka chefer som skulle bli intervjuade?

- Erfarenhet

- Utbildning

- Övriga egenskaper

5) Är det något som du vill lägga till?

### **Bilaga 3 – Intervjuguide HR-avdelning**

Vi heter Mattias och Martin och läser tredje året på det arbetsvetenskapliga programmet på Högskolan i Halmstad och just nu genomför vi vår C-uppsats. Syfte med uppsatsen är att ta reda på vilka faktorer som motiverar chefer i deras arbete inom den kommunala sektorn. Vi ska även undersöka vad kommunen som arbetsgivare anser sig erbjuda sina chefer. Sedan ska vi ta reda på vad kommunen erbjuder sina chefer för att jämföra de olika resultaten.

#### **Medgivandeintyg**

Vi använder oss av ljudinspelning för att kunna återge intervjun så korrekt som möjligt. Efter att intervjuerna är genomförda kommer inspelningarna att raderas. Inga personuppgifter kommer att redovisas. Medverkan är helt frivillig och kan avbrytas när som helst utan förklaring eller konsekvenser, även efter det att intervjuerna är genomförda, fram till det att uppsatsen publiceras. Materialet från intervjuerna kommer att presenteras som en del av resultatet där du som intervjuperson är avidentifierad. Intervjun kommer att ta cirka 60 minuter. Ni kan få våra kontaktuppgifter om ni vill kontakta oss efter intervjun är genomförd. Är detta okej för dig?

#### **Frågor**

- 1) Vilka områden arbetar ni med för att göra era chefer motiverade i sitt arbete som chef?  
- Vad erbjuder ni?
- 2) Finns det något specifikt som ni vill att era chefer ska vara motiverade av?  
- Hur arbetar ni med det?
- 3) Varför tror ni att chefer söker sig till kommunen?
- 4) Finns det något specifikt som ni gör för att marknadsföra kommunen för blivande chefer?
- 5) (...), hur arbetar ni med det?
- 6) Är det något som ni vill lägga till?

Temaområden (...):

Interna karriärvägar

Utvecklingsmöjligheter

Utveckla verksamheten

Planera verksamheten

Vägleda och motivera andra

Styra verksamheten mot mål

Personalansvar

Självbestämmande (Autonomi)

Lön/ förmåner



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3  
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad  
Telefon: 035-16 71 00  
E-mail: [registrator@hh.se](mailto:registrator@hh.se)  
[www.hh.se](http://www.hh.se)