



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

Motivationens betydelse för arbete inom hemtjänst -

En studie av personalens uppfattningar

Katarina Granqvist

2013

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Sociologi

Socionomprogrammet

Handledare: Lena Widerlund
Examinator: Sam Larsson

Abstract

Research shows that many who work in home care seriously considered leaving their job. Staff describes a pressured job situation where everything should be done faster, even though it is often a lack of staff. New forms of governance in the public sector leads to constant change jobs and they in turn can lead to unclear responsibility for divisions. The aim of the study was to find out whether the motivation was important for care staff. Qualitative interviews were conducted with care staff and managers working in local assisted living. Various theories from psychology and sociology have been used in the analysis section. What emerged in this study is that the respondents believe that motivation drives each forward for doing a good job. Factors that do good for customers, customer satisfaction, community in the staff group were highlighted. Characteristics of manager clarity, orderliness, generosity and attention had significance for motivation for care staff.

Keywords: Managerial qualities, Motivation and home Care

Sammanfattning

Forskning visar att många som arbetar inom hemtjänst allvarligt funderat på att lämna sitt arbete. Personalen beskriver en pressad arbetssituation där allt ska göras snabbare trots att det många gånger är personalbrist. Nya styrformer i den offentliga sektorn leder till ständiga förändringsarbeten och de kan i sin tur leda till oklara ansvarfördelningar. Syftet med studien var att ta reda på om motivationen hade betydelse för omsorgspersonalens arbete inom hemtjänst och hur chefernas egenskaper påverkade motivationen hos omsorgspersonalen. Kvalitativa intervjuer har genomförts med omsorgspersonal och chefer som arbetar inom kommunal hemtjänst. Olika teorier från psykologi och sociologin har använts i analysdelen. Det som framkommit i studien är att intervjupersonerna anser att motivation driver var och en framåt för att göra ett bra arbete. Faktorer som att göra gott för kunderna, att kunderna är nöjda, gemenskap i personalgruppen var några som lyftes fram. Egenskaper hos chefen som tydlighet, ordningsamhet, generositet och uppmärksamhet hade betydelse för motivationen för omsorgspersonalen.

Nyckelord: Chefers egenskaper, Motivation, Hemtjänst

Katarina Granqvist
Högskolan i Gävle

Förord

Jag vill börja med att ge ett varmt tack till min handledare Lena Widerlund. Tack för att Du lämnat snabb respons och hjälpt mig att komma vidare när det känts som svårast och på ett positivt sätt hjälpt mig framåt i arbetet. Jag vill också tacka intervjupersonerna i hemtjänst både omsorgspersonal och chefer som togs sig tid trots rådande tidspress i hemtjänst.

Norrtälje, januari 2014

Katarina Granqvist

Innehåll

| | |
|--|----|
| 1. Inledning | 5 |
| 1.1 Syfte och frågeställningar | 6 |
| 1.2 Disposition | 6 |
| 2. Tidigare forskning | 6 |
| 3. Teorianknytning | 13 |
| 3.1 Motivation | 13 |
| 3.2 Motivationsteorier | 14 |
| 4. Metod | 16 |
| 4.1 Tillvägagångssätt | 16 |
| 4.2 Urval | 17 |
| 4.3 Intervjupersonerna | 17 |
| 4.4 Genomförande av intervjuerna | 18 |
| 4.4 Analys av intervjuerna | 18 |
| 4.5 Validitet och Reliabilitet | 19 |
| 4.6 Etiska överväganden | 20 |
| 4.7 Metoddiskussion | 21 |
| 5. Resultat | 21 |
| 5.1 Begreppet motivation | 21 |
| 5.2 Motivationens betydelse för arbetet | 23 |
| 5.3Mötet med kunderna | 26 |
| 5.4 Motivationshöjande faktorer | 27 |
| 5.5 Egen insats | 30 |
| 5.6 Chefens egenskaper | 32 |
| 6. Sammanfattande diskussion | 37 |
| 7. Framtida forskning | 39 |
| Bilaga. 1 | 42 |
| Intervjuguide | 42 |
| Bilaga. 2 | 43 |
| Bilaga. 3 | 44 |

1. Inledning

Hemtjänst i Sverige har som syfte att bistå människor i sina egna hem med insatser så individen kan bor kvar hemma trots ålderdom eller funktionsnedsättning. Hemtjänsten bedrivs oftast av personal anställd av kommunen men tjänsterna kan även köpas in av privata företag (wikipeda.org). I hemtjänst ingår service- och omsorgsuppgifter uppgifter som utförs efter ett biståndsbeslut enligt Socialtjänstlagen (2001:453 § 6).

Socialstyrelsen (SOSFS 2011:9) ställer kravet att hemtjänsten ska bedrivas med god kvalitet. Även i Socialtjänstlagen (2001:453) framkommer *att insatser inom socialtjänsten ska vara av god kvalitet* (§3) Vidare fastslås i samma paragraf att kvaliteten *i verksamheten ska systematiskt och fortlöpande utvecklas och säkras*(notisum.se).

Hemtjänstpersonalens arbetssituation har alltid kännetecknats av förändringar i arbetet. På grund av detta har förändringsvilja och förändringsbenägenhet blivit viktiga förutsättningar för att klara konkurrens från flera nya aktörer. Avgörande faktorer för hur förändringarna mottages, positivt eller negativt, beror på om de är självvalda eller påtvingade (Angelöw, 2010).

För att nå resultat och framgång i organisationer är det viktigt att medarbetarna känner motivation genom att de är delaktiga och engagerade och att de har inflytande över sitt arbete. Vidare att de får möjlighet till kompetensutveckling, har tillgång till information, får lön för prestationen och har en trygg anställningsform. Att det är behovet av lön som får de flesta människor att gå till sina arbeten behöver inte betyda att de gör sina arbeten väl menar Ahrne (1999) Vidare menar författaren att arbetstagaren behöver olika former av stimulans och uppmuntran för att utföra ett arbete på ett för organisationen effektivt sätt. För organisationens framtid behöver de som beslutar i olika frågor inom organisationen förstå vad medarbetarna efterfrågar och blir motiverade av. Författaren skriver vidare att människor är beroende av varandra i organisationer och om en persons prestation ska märkas är det viktig

att andra i gruppen också gör det de har åtagit sig. Han skriver att i bästa fall ”*fungerar detta ganska väl och människor gör sina uppgifter för att de är motiverade och intresserade*” (s.22).

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet var att ta reda på om motivationen hade betydelse för omsorgspersonalens arbete inom hemtjänst och hur chefernas egenskaper påverkade motivationen hos omsorgspersonalen. Utifrån syftet formulerades följande frågeställning:

Vad betyder begreppet motivation för chef/medarbetare?

Vilka egenskaper hos chefen bidrar till att öka motivationen hos medarbetarna?

Vilka faktorer motiverar chef respektive medarbetare till att känna tillfredsställelse i arbetet inom hemtjänst?

1.2 Disposition

Efter inledning, syfte och frågeställningar beskrivs tidigare forskning och de teorier som använts i uppsatsen. Därefter beskrivs metoden som använts med bland annat forskningsdesign, tillvägagångssätt, urval, av och beskrivning av intervjupersonerna och analysarbetet. Uppsatsen avslutas med vad som framkommit av intervjuerna och diskussionen, framtida forskning samt referenslistan och bilagor.

2. Tidigare forskning

Det finns en mängd olika teorier om vad som motiverar en arbetstagare. Många av de senaste studierna kring ämnet är baserade på 1900-talets tidigare forskning och teorier kring motivation (Björklund,2001).

2.1 Taylorismen och Human Relationsrörelsen

I början på 1900-talet tillämpades F. W Taylors Scientific management, vilket fokuserade på att arbete skulle vara så effektivt och lönsamt som möjligt. Teorierna uppstod dock inte med Taylors arbetsätt utan han systematiserade det som tidigare hade varit mer eller mindre lösa antaganden eller hypoteser. Syftet med att teoretisera

organisationer var att se till att organisationer var så effektiv som möjligt och att öka produktionen. Den viktigaste motivationsfaktorn på den tiden var lönen, ju mer man kunde producera desto mer tjänade man. Ledningens vision var att arbetarna skulle göra det de blev tillsagda och ingenting annat. Fokus lades även på struktur, ordning och regler för att uppnå effektivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Vidare skriver författarna att Taylor utvecklade ett system för organisation och ledning som enkelt beskrivet innebar att industriproduktionen skulle vara präglad av vetenskapligt utformade metoder. Detta system kallades vetenskaplig styrning och var inriktad på att utveckla styrmedel som ökade effektivitet och produktivitet i organisationen. Allt tankearbete flyttades från verkstadsgolvet till planeringsavdelningar. Löpande band till exempel är starkt påverkad av denna tankeskola.

Författarna skriver också att på 1930-talet var arbetsgivarna i USA åter igen intresserade av att öka produktionen i sina företag. Företagsledningen vände sig då till amerikanska vetenskapsakademien som i sin tur lämnade uppdraget till ett antal forskare däribland Mayo. Han startade då en studie med syfte att se varför en fabrik hade en så stor personalomsättning som gjorde att det fanns ett stort missnöje hos personalen. Problemen kring utmattning och trötthet och att produktionen minskade var det som stod i fokus (Zetterqvist m.fl., 2006, 2012) Utgångspunkten för studien var de traditionella tayloristiska konceptet som var att genomföra omsorgsfulla, kontrollerade studier av alla viktiga aspekter i de fysiska arbetsförhållanden som kunde inverka på arbetseffektiviteten. Mayo arbetade också utifrån Humanrelations-teorin som i korta drag kan beskrivas som att den sökte förklaringar i den fysiska arbetsmiljön men även i individens egenskaper. Han studerade om förändringar av ljus, temperatur, luftfuktighet, raster, sömn och mat på arbetsplatsen påverkade produktiviteten. Produktionen ökade som förväntat men när man gick tillbaka till ordinarie arbetsförhållandena fortsatte produktionen att öka i alla fall. Som nästa steg skickades frågeformulär ut för att komma underfund om vad som påverkade produktionsökningen. Detta visade att produktionen ökade för att ledningen visade intresse för de anställda och särskilt viktig var relationen mellan ledare och medarbetare (Wolvèn, 2000). När ledningen för organisationen förstod att uppmärksamhet var en viktig faktor uppfattades ledare och medarbetare mer som ett team som arbetade mot ett gemensamt mål. Att få

uppmärksamhet och uppskattning samt känsla av större kontroll över sina egna arbetssituationer visades vara viktiga motivationsfaktorer (Flaa mfl, 1998).

Human Relation-teorin hävdar att våra drivkrafter är sociala och att vi behöver gemenskap och får uppmärksamhet av arbetskamrater och ledning. Medan Taylorismen hävdar att arbete handlar om att tjäna pengar (Wolvèn, 2000).

Kaufmann & Kaufmann (2010) skriver att Human Relation-teorin skiljer sig på många sätt från Science management. Human Relations-teorin menar att en organisation är en levande organism som lever sitt eget naturliga informella liv medan Science management teoretiker anser att personliga känslor och gruppbildningar är skadliga för organisationen.

Viktiga psykologiska villkor på arbetsplatsen är att medarbetarna har inflytande och kontroll över sitt arbete. I motsats till Taylor ville Human relations bygga upp små grupper av medarbetare och en gruppleadare och syftet var att få dessa grupper att utvecklas mot samma mål som verksamheten (Agervold, 2001). Författaren skriver vidare att ta hänsyn till de sociala behoven hos medarbetarna, är en mer effektiv strategi än att försöka motverka dem. Han menar att ledningen kan vara kontrollerande men han skiljer på auktoritär ledare och medarbetarorienterad ledare. Den auktoritära ledaren rådgör inte med sina medarbetare till skillnad från en ledare som är medarbetarorienterad som rådgör och lyssnar på sin medarbetare. Viktigt är att ledarrollen är tydlig. Om medarbetarna vet hur ledningen förväntar sig hur arbetet ska utföras och att reglerna är tydliga skapas trygghet för medarbetarna.

Den trygghet ledaren utstrålar är en viktig komponent i arbetsgruppen för att själva känna trygghet. En klar och trygg chef underlättar för gruppen när de kan ta beslut eller när chefen ska göra det skriver Mathiasson (1994).

2.2 Inre och yttre motivation

Under 1900-talets forskning diskuterade man skillnaden mellan inre och yttre motivation. Förklaringen på inre och yttre motivation föreslogs av bland annat Lawler & Porter (1968). När en person utför en handling på grund av att personen tycker det är intressant och känner sig tillfredsställd med handlingen talar man om inre motivation.

Yttre motivation är när personen inte finner någon tillfredsställelse av själva handlingen utan blir motiverad av exempelvis belöningen för utförd handling och det kan vara lön eller beröm. För att uppnå maximal tillfredsställelse och utföra effektiva prestationer på arbetet måste både inre och yttre motivation existera och komplettera varandra (Latham, 2007). Författaren menar vidare att en persons motivation är beroende av en mängd olika faktorer. I grunden handlar människan utifrån sina *behov* av att må bra utifrån både psykologiska och fysiologiska aspekter. Det handlar också om personliga *egenskaper* som kan kopplas till dessa behov och drivkrafter samt den personens *värderingar* och känsla av sammanhang. Man ser också det kulturella sammanhanget som personen befinner sig i, vilken roll i arbetet den personen har samt den personens förmåga att anpassa sig till miljön. Personens *tankar* påverkar också som till exempel vilket *mål* man har som påverkar den personens behov och egenskaper. *Känslor* påverkar även det organisatoriska sammanhanget och den kultur som personen verkar inom. För att känna motivation är personen också beroende av de *belöningar och stimulans* som arbetet ger och personens önskan om att det ska vara en del i arbetet.

En sammankoppling av den yttre och inre motivationen inom vissa begränsningar trodde också Deci (1985) på. Han ansåg att inre och yttre motivation kunde ha både en negativ och positiv effekt på varandra. Enligt studier av Deci kan yttre belöningar som exempelvis lön försvaga den inre motivationen medan yttre belöningar i form av positiv feedback har en positiv effekt på den inre motivationen. (Latham, 2007, Deci&Ryan, 1985)

Inre och yttre motivationsfaktorer är lika viktiga menar Deci och Ryan (2000b) för att en person ska känna sig motiverad. Författarna skriver att om personen fokuserar för mycket på en yttre faktor som till exempel lön kan den inre motivationen försvagas. Vidare menar de att olika faktorer motiverar människor olika Den inre motivationen handlar om att en person gör något för att de finner det tillfredställande och intressant. Däremot handlar yttre motivation om att en person gör något för att det finns yttre faktorer som ligger utanför uppgiften i form av belöning.

Att en människa *vill själv, kan själv* och *själv vill ha kontroll* över vad hon gör förefaller betydelsefullt för de flesta människors motivation. Dessa tankespår

kan härledas ur begreppen inre och yttre motivation (Deci & Ryan, 1985; Leonard m.fl., 1999)

En person kan agera eller utföra en handling bara för att denne ser en utmaning eller anser att det är tillfredställande för honom/henne. Den inre motivationen framhåller personliga betydande prestationer och framgångar (Deci & Ryan, 2000b).

Vidare skriver författarna att den inre motivationen först uppmärksammades hos djuren. De visar sin inre motivation genom att leka, vara nyfikna och utforska även fast det inte fanns något egentligt mål eller belöning. Författarna menar också att för människor är inre motivation grundläggande, något som präglar allt vi gör. Detta för att vi redan från födseln är aktiva, frågvisa, nyfikna och lekfulla.

Författarna menar också att inre motivation i första hand förekommer inom människor, men den kan även förekomma i relation mellan människor och aktiviteter. Människor kan vara instinktivt motiverade av vissa aktiviteter men inte av andra. Desom motiveras av de inre faktorerna och agerar för att uppnå den tillfredsställelsen de upplever av själva handlingen. Författarna kom också fram till i sin studie att inre motivationsbeteenden, som utförs av äkta intresse och för att tillfredsställa det medfödda psykologiska behovet för kompetens och självständighet är förebilden för självbestämmande. De fann vidare att sociala sammanslagna villkor som stödjer en individs känslor av duglighet, självständighet, relationer är grunden för att upprätthålla inre motivation.

När det krävs yttre stimulans som belöningar, förmåner eller rent av bestraffningar för att känna sig motiverad eller engagerad handlar det om extern (yttre) motivation (Deci & Ryan, 2000a). Författarna skriver att exempel på yttre belöningar är: förmåner, belöningar och bestraffningar.

2.3 Motivationsfaktorer

Att vara tillfreds och trivas med sitt arbete behöver inte betyda att man automatiskt har en inre motivation till arbetet och därmed presterar bättre. Tillfredsställelse är unikt och kan innefatta många olika faktorer och kan skilja sig åt mellan olika arbetstagare. Att vara nöjd med lönen behöver inte betyda att arbetstagaren är nöjd med arbetskollegorna. Däremot har det visat sig att vissa faktorer spelar större roll för upplevd tillfredsställelse

än andra, till exempel tillfredsställelse med lönen, arbetsuppgifterna och med ledningen.(Lawler, 1994).

Under 1950-talet började teorierna fokusera mer på tillfredsställelse av den enskildes behov. Förståelsen för att människan inte bara var lat och endast motiverades av pengar blev större. Företagen behövde fokusera mer om på att arbeta med de enskildamedarbetarna. Behovsteorierna visar på att de finns flera viktiga punkter som gör att människans behov är viktiga att förstå och varför vissa belöningar är attraktiva för människan (Lawler,1994). Den kanske mest publicerade och omtalade tillämpningen av dessa teorier presenterades av Abraham Maslow och Frederick Herzberg. Deras teorier utgår från att individen har ett antal behov som måste tillfredsställas för att uppnå arbetsmotivation.

Vilka faktorer som motiverar människor är olika från individ till individ (Islam & Ismail, 2008). De skriver vidare att chefer bör arbeta med motivation utifrån medarbetarens behov. Författarnas studie visar på att en stor majoritet av de chefer som deltog i studien utgick från egna motivationsfaktorer för att motivera sina medarbetare. Detta innebär att många chefer tror att de kan skapa motivation hos sina medarbetare genom att utgå från sig själva. Författarna anser att en chef istället ska arbeta effektivt för att ta reda på vad det är för motivationsfaktorer som motiverar den enskilde individen.

Ett flertal studier exempelvis visar att engagerade medarbetare är mer produktiva och att det ger en större vinst i företaget. Tre faktorer är avgörande för att få engagerade medarbetare och det är erkännande, karriärutveckling och den direkta kontakten med chefen skriver Freifeld, (2012). Även utbildning ökar engagemang hos medarbetaren och spelar en viktig roll för organisationens utveckling skriver författaren..

2.4 Hälsa och arbetsmiljö

Hertting, Petterson och Nilsson (2005) har gjort en studie där de studerat ämnet stabil hälsa hos personalen i en föränderlig sjukvårdsorganisation. Syftet med studien var att uppmärksamma hur arbetsplatser agerar för att personalen ska behålla sin hälsa trots stora nedskärningar. Det man kunde se var att en välmående personal är positivt för

arbetsgivaren för att kunna säkerställa att god kvalitativ vård ges till patienterna. Författarna nämner också att t hälso- och sjukvården tillhör de branscher där flest brister i arbetsmiljön har framkommit under 1990-talet. Detta tror man beror på alla omorganisationer som gjorts genom åren för att kostnadseffektivisera arbetet. När neddragningar görs och resurserna minskar leder det till att tempot ökar för vårdpersonalen och det har de svårt att hantera skriver de vidare. Visserligen har anpassningar gjorts de senaste åren men personalen upplever större psykiska och fysiska påfrestningar.

För att främja hälsan är samarbete en viktig faktor som ökar gemenskapen och bidrar till att allas kompetenser utnyttjas till fullo och uppskattas. Fortbildning uppges vara en bidragande faktor då det ger medarbetarna en känsla att kunna hantera sitt arbete och lösa de vardagliga problem som uppkommer och blir på så sätt tillfredsställande. AV studien framkommer även att gester som friskvårdsbidrag egentligen handlar om att någon bryr sig om personalen och att detta är viktigare än att faktiskt nyttja bidraget. Chefen har också en central plats, viktigt är att denne har förmåga att driva verksamheten framåt även i besparingstider. Att kommunikationen är viktigt mellan medarbetare och ledning, liksom att personalen känner att ledningen litar på dem och ger dem bekräftelse i sitt arbete är viktiga inslag för att öka motivationen (Hertting m.fl., 2005).

2.5 Tillfredsställelse och arbetsmiljö

I en norsk studie har Bégat, Ellefsen och Severinsson (2005) studerat vad som gör att sjuksköterskor upplever sin arbetsmiljö som tillfredsställande. Bégat m.fl. menar att organisationen inom sjukvården har förändrats en hel del under de senaste åren och att stressen för vårdpersonal därmed har ökat avsevärt. De skriver vidare då politikerna minskat resurserna blir konsekvenserna att kravet att utföra arbetet både snabbare och effektivare samtidigt som personalstyrkan minskar. Författarna menar också att minskade resurser inom vården minimerar vårdpersonalens möjligheter att kunna erbjuda kvalitativ och omsorgsfull vård. Deras arbetstillfredsställelse påverkas starkt av omgivningen och likaså kvalitén påverkas negativt på den vård vårdpersonalen ger. Författarna uppger att vårdpersonal som är otillfredsställda med sitt arbete har en tendens av presteras sämre. Känner vårdpersonalen också att de inte uppskattas för sina handlingar riskeras att de lämnar sina arbeten. Författarna menar också att

vårdpersonalens möjlighet att samarbeta med varandra är avgörande för deras arbetstillfredsställelse. Att kunna byta erfarenheter dagligen menar man bidrar till utveckling som i sin tur gynnar patienten. Författarna skriver även att det sociala utbytet av varandra i personalgruppen bör vara en viktig fråga för cheferna. Det framhålls även att den självständighet och frihet i arbetet som vårdpersonalen upplever är mycket avgörande för deras välbefinnande. Studien visar även att feedback från chef och arbetskamrater är viktig, att tydliga instruktioner och arbetsbeskrivningar underlättar arbetet samt att utrymmet för att kunna planera och finna mening i sitt arbete utgör en påverkan för vårdpersonals välbefinnande. Kommunikationen ses som en viktig faktor mellan arbetstagare och chef framförallt vid snabba beslut.

Vidare beskrivs att en bristfällig kommunikation, mellan ledning och personal kan upplevas av personalen att de känner sig ifrågasatta eller nedvärderade och det kan leda till känslor om likgiltighet mot deras egna arbetsuppgifter. Forskarna beskriver också att personalen överlag har en önskan om att få ett tydligare erkännande och uppmärksammas för deras kompetenser genom att involveras i beslut.

3. Teorianknytning

I detta avsnitt beskrivs begreppet motivation och sedan beskrivs motivation utifrån följande teorier Maslows behovsteori och Herzbergs Tvåfaktorteori.

3.1 Motivation

Motivation är en psykologisk term för de faktorer som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål. För att förstå varför människor gör vissa saker finns teorier som förklarar varför vi utför vissa saker hellre än andra (Nationalencyklopedin, 2013). Motivationen fungerar som en drivkraft som gör att människor strävar framåt (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Begreppet motivation kommer från latinska ordet *movere* som betyder röra. I psykologin frågas efter de drivkrafter som får oss att handla.

Motivationspsykologin är också intresserad av att våra handlingar som går i en riktning och varför de gör det. Man frågar efter målet med handlingen och avsikterna med handlingen. I arbetslivet är det viktigt att poängtera handlingens

intensitet, vad som kan förklaras varför två människor med samma arbete och samma lön presterar olika mycket i sina arbeten. Författarna skriver vidare att de definierar begreppet motivation som *”de biologiska, psykologiska och sociala faktorer som aktiverar, ger riktning åt och upprätthåller beteende i olika intensitetsgrader för att uppnå ett mål”* (s.131).

Motivation handlar också skriver författarna vidare om drivkraften vilken är en process som sätter igång, upprätthåller, ger riktning och bestämmer intensiteten i ett beteende. Motivation skapas genom delaktighet och är drivkraften som gör arbetet inspirerande och glädjefyllt. Ett motiverat beteende aktiverar och får oss att handla i en viss riktning samt upprätthåller ett visst beteende mot de mål vi strävar efter. Motivation är något som finns inom den enskilda individen och är således inget som kommer från företagets sida men det är något som de kan påverka genom olika motivationsåtgärder.

3.2 Motivationsteorier

Det finns flera teorier som handlar om motivation som påverkar arbetet. Behovsteorin är en av dem och har en lång tradition i psykologin. Målet med teorin var att finna flera grundläggande behov som förklarar det mesta som vi människor gör. Tvåfaktorteorin är en annan teori som utvecklade Maslows behovsteori. Den skiljer på motivationsfaktorer och hygienfaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

3.2.1 Behovsteorin

Abraham Maslows var den första som utvecklade en behovsteori som kunde dela in och ordna alla mänskliga behov i ett system. Maslow (1954) menar att människan har behov som finns och inte är beroende av situationen samt att motivationen skapas i strävan att uppfylla dessa behov. Han introducerade en modell över vad som motiverar människan den så kallade behovspyramiden som är indelad i fem olika nivåer. Denna kallas en behovshieraki och innebär att det finns en systematisk rangordning mellan motiven, från det lägsta till den högsta nivån (Kaufmann & Kaufmann, 2010). I basen finns de fysiologiska behoven som mat och sömn på den mittersta nivån finns trygghet och sociala

behov som familj, vänner och relationer. På den översta nivån finns behovet av status och tillhörighetsbehov och behovet av självförverkligande.

Grunden till indelningen är att de högre nivåerna ger en inre tillfredsställelse och de lägre en yttre. Maslow (1954) kallar dem bristmotiv och växtmotiv. Till bristmotiven hör de fysiologiska trygghets och de sociala behoven. Han menar att bristmotiven måste tillfredställas innan de högre växtmotiven kan tillfredställas.

Maslows teori är inte relaterad till arbetslivet men man kan ändå jämföra behoven med det som gäller inom arbetslivet till exempel nivå tre där det sociala behovet återspeglas och det kan jämföras med behovet av att ha bra relation till och ett bra samarbete med kollegor på arbetsplatsen. Behovet att vara social och ha nära relationer till människor anses vara viktigt, individer som känner sig ensamma och utanför presterar inte så väl (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

3.2.2 Tvåfaktorsteorin

Frederick Herzberg har studerat frågan om tillfredsställelse i arbetslivet. Han menar att människan har olika behov men att han till skillnad mot Maslow delade han in dessa behovsområden i två nivåer. Därför kallas den för tvåfaktorteorin. Herzberg (1968) skiljer på motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Till hygienfaktorerna hör exempelvis fysisk arbetsmiljö, anställningstrygghet och lön och ändamålet med dessa är att förebygga bristande arbetstillfredsställelse. Hygienfaktorerna benämns som yttre faktorer och de grundar sig på förutsättningarna att kunna utföra sitt arbete, de bidrar inte till att arbetstagaren känner sig motiverad menar Herzberg. Det är istället motivationsfaktorerna som kallas inre faktorer som grundar sig på till exempel åstadkommande, erkännande, att kunna avancera samt intresset för arbete och lön, status och trygghet. Det är motivationsfaktorerna som har betydelse och de handlar om hur vi upplever arbetsuppgifterna (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Herzberg intervjuade hundratals arbetare och bad dem beskriva en situation som lett till trivsel och en situation som lett till otrivsel. Svaret blev att hygienfaktorerna kan skapa trivsel om de finns och otrivsel om de inte finns, men motivationsfaktorerna skapar trivsel om de finns men inte otrivsel om de inte finns. Herzbergs hygienfaktorer är viktiga, när det försvinner eller inte finns skapar denna vantrivsel. Man kan likna

hygienfaktorerna med det nedre området på Maslows behovspyramid. Herzbergs motivationsfaktorer kan jämföras med vad som återfinns högre upp i Maslows pyramid där prestationer, uppskattning, ansvar och utvecklingsmöjligheter återfinns. Om motivationsfaktorer saknas leder det till ett neutralt tillstånd men om de är gynnsamma har de en aktiv och främjande effekt på produktiviteten. Exempel på arbetsberikning enligt Herzberg kan vara att låta arbetstagaren ta mer personligt ansvar och få mer kontroll över det egna arbetssättet. Att ge större frihet i arbetet samt att låta arbetstagaren utveckla sig och få nya utmanande arbetsuppgifter som kanske en överordnad gjorde tidigare. (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

4. Metod

Syftet med studien var att ta reda på om motivationen hade betydelse för omsorgspersonalens arbete inom hemtjänst och hur chefernas egenskaper påverkade motivationen hos omsorgspersonalen. En kvalitativ studie av fenomenologisk karaktär har valts som metod för att fokusera på den intervjuades upplevelse och egna perspektiv (jfr. Kvale, 1997).

Datainsamlingen gjordes genom intervjuer och grundade sig på en avsikt att nå en djupare förståelse för intervjupersonernas syn på motivation för arbete inom hemtjänst både som omsorgspersonal och chefer.

4.1 Tillvägagångssätt

I studien användes tidigare forskning gällande ledarskap och motivationsteorier. Olika databaser användes som exempelvis Libris, Diva, Google Scholar, Artikelsök och på Biblioteket på Högskolan i Gävle och i Norrtälje kommun, användes för att hitta litteratur, artiklar och tidsskrifter. Sökorden var *motivation*, *arbetsmotivation*, *arbetstillfredsställelse* i kombination med *äldreomsorg* och *social arbete*. De internationella sökningarna har gjorts i Libris och Pro Quest med sökorden *Workmotivation*, *job satisfaction* och *motivationpsychology*. Samtliga sökord har givit tusentals träffar och den litteratur och de tidsskrifter och artiklar som använts begränsades till de som behandlade *motivationsteori*, *ledarskap*, *arbetsmotivation* och *äldreomsorg*.

Till att börja med togs telefonkontakt med verksamhetschefen för hemtjänsten i en mindre kommun i Stockholms län som tillfrågades om möjligheten att göra intervjuer med chefer och deras omsorgspersonal. I kommunen finns sex hemtjänstgrupper. Verksamhetschefen lämnade e-post adresser till samtliga hemtjänstgrupper i kommunen, till mig. Adresserna var till chefen för varje hemtjänstområde. En chef ansvarar för ett av de sex hemtjänstområdena i kommunen. Förfrågan om jag kunde få komma på besök för att informera om syftet med studien och om möjligheten att få göra intervjuer med chefen och ett urval av omsorgspersonalen, skickades till alla sex cheferna. Tre chefer svarade att de kunde tänka sig att delta och att det också fanns möjlighet att få intervjua omsorgspersonal i deras respektive område. Tid bestämdes för besöken. Den omsorgspersonal som blev informerade under besöken var de som arbetade den dagen. Efter informationsträffarna var det fem omsorgspersonal som kontaktade mig via E-post och ville delta i studien. Senare skickades ett informationsbrev (bil, 2,3) till var och en av de berörda. I informationsbrevet informerades om syftet med studien och etiska aspekter angående konfidentialitet, frivillighet och samtycke att delta samt rättighet att avbryta samtalet när intervjupersonen själv vill (jfr. Kvale, 1997).

4.2 Urval

De tre cheferna som gav ett positivt svar på min förfrågan om deltagande i studien, tillfrågades om de ville delta i enskilda intervjuer. Samtliga var positiva till det. Totalt var det fem omsorgspersonal som var positiva till intervjuer. Urvalet blev så att jag tog en omsorgspersonal från samma område som de tre chefernas områden det vill säga en chef och en omsorgspersonal från samma område. Med tanke på den tid som fanns till förfogande för att genomföra studien gjordes ett styrt urval av de tre omsorgspersonal.

4.3 Intervjupersonerna

Intervjuerna genomfördes med sex personer, en man och fem kvinnor. En man och två kvinnor var chefer och de övriga var omsorgspersonal. Intervjupersonerna hade arbetat mellan 1-15 år inom kommunal hemtjänst.

4.4 Genomförande av intervjuerna

Hänsyn togs till intervjupersonernas arbetssituation och den rådande tidspresen för dem. Därför eliminerade jag tid för transport för respektive person och åkte själv till var och ens arbetsplats. Innan hade jag förhört mig om att vi kunde sitta i ett litet rum där det fanns en bekväm soffa eller fåtölj då den fysiska miljön är viktig vid intervjuer. Kvale och Brinkmann (2009) menar att en intervju bör iscensättas på ett sådant sätt att den som blir intervjuad uppmuntras ”till att ge synpunkter på sitt liv och sin värld” (s. 144). Författarna skriver också att det är viktigt att den intervjuade känner att han/hon kan känna förtroende för den som intervjuar. För att få detta förtroende och skapa en god kontakt bör den som intervjuar lyssna uppmärksamt, visa intresse och respekt för den som låter sig intervjuas.

Vid intervjutillfället fick intervjupersonerna själva välja om intervjun skulle spelas in eller inte och alla var positiva till att intervjun spelades in. En intervjuguide (bil.1) användes med öppna frågor för att möjliggöra följdfrågor och intervjun tog ca 30-45 minuter. Frågorna som ställdes berörde begreppet *motivation* och vad *motivation* betyder i arbetet i deras respektive roller som omsorgspersonal eller chef. Vidare ställdes frågor gällande *betydelsen av motivation och vad som motiverar* dem i sina respektive yrkesroller för att utföra sitt arbete. Omsorgspersonalen tillfrågades också om mötet med kunderna och vilka *egenskaper hos chefen* som gör att de blir motiverade i sitt arbete. Under intervjun så följde jag intervjuguiden men under intervjuens gång kom en del naturliga följdfrågor. Avslutningsvis frågade jag intervjupersonerna om det var något de ville tillägga och informerade även om att de kunde ta kontakt med mig om det var något de ville tillägga. Jag bad också att få återkomma om det var något jag behövde komplettera.

4.4 Analys av intervjuerna

Syftet med intervjuerna var att undersöka hur intervjupersonerna uppfattade om motivationen hade betydelse i deras arbete som omsorgspersonal eller chef inom kommunal hemtjänst. Studien är av fenomenologisk karaktär och det innebär att det är författarens uppgift att försöka finna skildringar som bäst beskriver uppfattningar om fenomenet och dess sammanhang. Utgångspunkten ligger i att innehållet i samtalet ska tolkas genom att försöka förstå individerna. Analysen av materialet är nogt dokumenterat i form av transkribering, anteckningar, kartor och kategoriseringar som gjorts systematiskt (Kvale & Brinkman, 2009) När intervjuerna gjorts transkriberades materialet direkt genom att jag ord för ord skrev ner vad som sagts. Detta sparade jag i ett enskilt dokument för att kunna bearbeta materialet så bra som möjligt. För att få perspektiv lät jag det nerskrivna vänta några dagar för att sen ta fram dokumentet igen och så objektivt som möjligt analysera det sagda. Jag har flera gånger lyssnat igenom materialet för att kunna urskilja det mest centrala och även lyssnat på röstläget för att tolka in vad som sägs. Analysarbetet påbörjades med att alla intervjuer lästes igenom förutsättningslöst och systematiskt samtidigt som olika delar av intervjuerna markerades och jag noterade vad de handlade om. Dessa ”kategoribegrepp” hämtades antingen direkt från texten eller konstruerades med tanke på syftet och forskningsfrågorna. Denna del av processen var ett sätt att minska datamängden för att skapa en bättre överblick för det fortsatta arbetet. Under detta arbete utkristalliserades följande huvudkategorier. *Begreppet Motivation och Motivationens betydelse för arbetet. Mötet med kunderna, Motivationshöjande faktorer, Egen insats samt Chefens egenskaper som påverkar motivationen.*

I analysdelen sammanställdes det som framgick av intervjuerna och kopplades till Malows behovsteori och Herzbergs tvåfaktorteori.

4.5 Validitet och Reliabilitet

Vid samtliga intervjuer har samma intervjuguide använts, jag har försökt ställa öppna frågor och lyssnat uppmärksamt på svaren. Intervjuerna har därmed gjorts på ett likartat sätt och det bidrar till en god reliabilitet genom intervjuprocessen. Kvalitativa metoder går ut på att ge en så god helhetsbild som möjligt av det man vill ta reda på. Genom att använda sig av intervjuer blir informationen en förstahandsinformation. Resultatet i den kvalitativa studien kan också bli påverkad av intervjuarens tolkning. När kodningen av

intervjuerna ska ske är det om det är möjligt bra om fler personer kan vara med då det annars kan bli den egna forskarens perspektiv som påverkar resultatet (Kvale, 1997). Motivation upplevs inte som ett känsligt ämne för intervjupersonerna utan dessa har pratat öppet om sina upplevelser. Jag har också följt följande struktur som Kvale (1997) rekommenderar: *Tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering* (s.85). Detta stärker trovärdigheten i studien. Innan intervjun var jag noggrant förberedd och inläst på ämnet. En intervjuguide som utarbetats med tanke på frågeställningar och syfte användes vid samtliga intervjuer. Jag försökte vara objektiv och nyfiken på de svar som intervjupersonerna gav. Efter intervjuer med två chefer och två omsorgspersonal såg jag redan likheter mellan svaren och det stärker validiteten i studien. Det som avsågs att mäta kom fram i svaren av intervjuerna. Med validitet menas att det jag avser att undersöka, undersöks (Bjerelid m.fl. 2002). Före genomförandet av intervjuerna hade jag en testperson som jag ställde frågorna till för att förvissa mig om att frågorna kom i rätt ordning och se att jag hade ett naturligt flyt genom intervjun som är positivt för validiteten och reabiliteten.

4.6 Etiska överväganden

Att intervjua kan vara svårt, det är ett hantverk som till stor del är beroende av intervjuaren för att lyckas. Speciellt vid en öppen intervju kan resultatet bero på intervjuarens kunnande, känslighet och empati. En avgörande faktor vid intervjuer är att intervjupersonerna känner sig trygga och bekväma för att kunna tala fritt och dela med sig av erfarenheter och känslor. Om detta inte kan uppnås är risken att kommunikationen inte fungerar mellan intervjuaren och intervjupersonen. Då kan intervjuaren inte förvänta sig att få ut någonting utav intervjun (Kvale, 1997). Med tanke på detta genomfördes varje intervju på respektive intervjupersons arbetsplats vid en tid som passat dem. För att intervjupersonerna skulle känna trygghet garanterade jag konfidentialitet och har därför inte med sådan information som kan identifiera dem, exempelvis i vilken kommun intervjuerna genomfördes. Det jag strävade efter under intervjuerna var att skapa god kontakt genom att lyssna uppmärksamt, visa intresse, förståelse och respekt för vad intervjupersonerna sa.

4.7 Metoddiskussion

I efterhand upplever jag att arbetet med uppsatsen har fungerat tillfredställande. Med hjälp av intervjuguidens frågor anser jag att jag fått svar på syftet och frågeställningarna i uppsatsen. Men intervjupersonerna var inte så talförda som jag hade önskat så fler följdfrågor hade underlättat arbetet. Trots att underlaget såg fattigt ut från början lyckades jag få ut mycket bra relevant information När jag hade kategoriserat intervjuerna och delat in dem i teman blev materialet mer lätthanterligt att arbeta med.

Jag har ensam genomfört intervjuerna och tolkat dessa och därför kanske reliabiliteten kan ifrågasättas. Att skriva uppsats ensam blir lätt en subjektiv tolkning av intervjuer och den litteratur jag läst. Jag hoppas ändå att jag lyckats skildra en bild av motivationens betydelse för arbete inom hemtjänst på ett riktigt sätt. Skulle jag göra en liknande studie i framtiden skulle jag fokusera mer på förändringsarbete och friskfaktorer för hemtjänst personal. Ett flertal författare exempelvis, Angelöw och Wolvén (2000) skriver om motivation i förändringsarbete och hur man får människor med sig i förändringar på ett positivt sätt.

5. Resultat

Intervjuerna har genomförts med tre omsorgspersonal och tre chefer som har arbetat 1-15 år inom kommunal hemtjänst. De benämns som omsorgspersonal 1, 2 och 3 och chef 1, 2, och 3. Nedan redovisas det som framkom genom intervjuerna. I texten benämns personerna som omsorgspersonalen går hem till som *kunder*. Resultatet är uppdelad i olika kategorier som utkristalliseras av intervjuerna. Under kategorin *Mötet med kunder* är det endast omsorgspersonalens svar som givits eftersom det endast är de som möter kunderna ute i det dagliga arbetet. Även avsnittet gällande chefers egenskaper är det endast omsorgspersonalen som har tillfrågats. I slutdiskussionen tar jag upp hur cheferna matchar det. De kategorier som nämns är: *Begreppet motivation, Motivationens betydelse för arbete, Mötet med kunder, Motivationshöjande faktorer och Egen insats*. Chefens egenskaper presenteras enligt följande: *Tydlighet, Ordningssinne, Delaktighet, Generositet och Uppmärksamhet*.

5.1 Begreppet motivation

Intervjupersonerna tillfrågades om vad begreppet *motivation* innebar och vad den hade för betydelse för dem i deras arbete inom hemtjänst. Samtliga menade att motivationen bidrar till att man vill prestera mer. Omsorgspersonalen uttryckte också att känslan av att det man gör har en mening för kunderna och det bidrar till att man strävar framåt, som framkommer i omsorgspersonal 1 utsaga:

när man känner att det man gör har en mening, en anledning till vad man gör och ett syfte, det tycker jag är motivation eller är motiverande i alla fall.

Omsorgspersonal 3 betonade att motivationen påverkas av förmågan att få med sina arbetskamrater i förändring eller i förbättring och sa: *man får med sig folk oavsett vad man vill.* Vidare menade omsorgspersonal 2 att motivationen betyder *att komma längre och nå någon annanstans* och fokuserade på vikten av att komma vidare och utveckla sig i sitt arbete. Och förtydligade: *det vill säga bli motiverad av utmaningar och inte vara nöjd med det man har.*

Flera av intervjupersonerna uttryckte att motivationen var det som drev dem till att utföra olika aktiviteter och att motivation behövdes både i vardagen och i arbetet. Motivationen är det som påverkar att man får något gjort på arbetet, att motivation är både energi och bränsle för att kunna utföra ett arbete uttryckte flera av intervjupersonerna. Chef 1 uttryckte sig så här:

motivation är det som ger energi för vardagen. När det är arbetsrelaterat ska man redan när man stiger upp vara motiverad att gå till jobbet.

Medan Chef 2 sa:

motivation är det som gör att man gör någonting över huvud taget, motivation är bränslet som driver en i sitt arbete eller i sin fritid, har jag inte det kan jag inte utföra mina sysslor.

Chef 3 kände att motivation kunde man få via sina medarbetare och kollegor som framkommer av följande utsaga: *om jag ser att personalgruppen mår bra då är jag motiverad att jobba mer då känns det kul att jobba.*

5.1.1 Analys

Intervjupersonerna beskrev begreppet motivation som att man vill prestera mer, sträva framåt, komma vidare och utvecklas. Detta kan jämföras med Kaufmann och Kaufmann

(2010) som menar att motivation handlar om en drivkraft som kan liknas vid en process som sätter igång, bestämmer styrkan och ger riktning i ett beteende. Intervjupersonerna upplevde också att motivation är det som driver en framåt och skapar en känsla av att känna sig meningsfull och att kunna påverka sina arbetskamrater för förändring och förbättring och det stämmer överens med vad författarna skriver vidare att motivationen skapas via delaktighet och är den som gör att arbetet känns glädjande och inspirerande. Är vi motiverade aktiverar det oss och får oss att handla i en viss riktning och upprätthåller ett beteende mot det mål vi strävar efter.

Intervjupersonerna talade också om att inte vara nöjd med det man gjorde utan hela tiden utveckla sig och att komma längre. Detta kan jämföras med vad Maslow (1954) skriver att behovet av självförverkligande är den högsta nivån i hans behovspyramid och avser människans önskan om att hela tiden utveckla sig själv och sina förmågor. Även behovet av uppskattning rankas ganska högt på Maslows skala som handlar om individens möjligheter till personligt växande om självkänsla och självrespekt och att bli respekterad av andra. Intervjupersonerna poängterade att om det man gör har en mening ökar motivationen, Maslow (1954) skriver att det inte går att prata om meningsfullt arbete med en person som inte har sina grundläggande behov tillfredställda och menar då de behov vi behöver för att överleva som mat, vatten, luft och skydd från faror. Omsorgspersonalen kände sig motiverade av mötet med kunderna, känslan av att göra skillnad och att hjälpa till var viktigt, Herzberg (1968) skriver om motivationsfaktorer i sin teori, och menar han att prestera leder till känslan av att vara och en gör ett bra arbete och ser resultatet av det samt att arbetstagarna får ett erkännande att de utfört arbetet väl (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Att arbeta med människor ger ständig feedback och det är också motivationshöjande menar intervjupersonerna som stötts av vad författarna skriver. Vidare skriver Herzbergs motivationsfaktorer har betydelse och handlar om hur vi upplever arbetsuppgifterna, om vi får uppmärksamhet och har bra relationer till varandra är det motivationshöjande. Maslow (1954) menar att människan har vissa behov som finns oavsett vilken situation vi befinner oss i, motivationen skapas i strävandet efter att uppfylla dessa behov. De sociala behoven är viktiga, att skapa bra relationer ses som en tillfredställande faktor för motivationen.

5.2 Motivationens betydelse för arbetet

Att motivationen har betydelse för arbetet framgick av intervjuerna. Intervjupersonerna ansåg att om de hade god motivation gjorde de ett bättre arbete. Omsorgspersonalen betonade att det som bidrog till förbättring av motivationen för arbetet inom hemtjänst var att arbetsmiljön var bra, i den ingick att personalgruppen såg varandra, att de hade roligt tillsammans, att de gjorde det så bra som möjligt för kunden, att det märktes att de var på arbetet och att chefen uppmärksammade dem samt att de hade trygga anställningsförhållanden. Cheferna menade att är inte omsorgspersonalen motiverad gör de inte ett bra arbete.

Omsorgspersonal 1 delade med sig av sin syn på vad motivation hade för betydelse för arbetet och uttryckte:

den har väldigt stor betydelse såklart, men det är olika delar, dels här i arbetsgruppen och med cheferna och dels hemma hos kunderna. Det viktigaste är det vi utför hos kunden men gruppen betyder mycket också att vi hjälps åt.

Omsorgspersonal 2 sa: *god motivation ett bra arbete, det hör ihop, det har betydelse.* När omsorgspersonalen talade om god arbetsmiljö var det flera faktorer som hade betydelse för arbetet och som också påverkade motivationen. Omsorgspersonal 3 uttryckte: *trygghet och anställning, vad jag gör och att någon vet att jag är här och gör mitt jobb.*

Chefernas syn på betydelse av motivationen för arbetet uppfattades mer som hur de själva ville arbeta med att motivera omsorgspersonalen. Chef 1 uttryckte:

det är viktigt med feedback och konstruktiv kritik och att medarbetaren får höra vad de gjort bra så att alla hör.

Och Chef 2sa att:

motivationen har betydelse för allt, det är viktigt som chef att lägga fokus på dem som är motiverade i jobbet och vara stolt över vad de gör.

Cheferna menade också att om omsorgspersonalen inte är motiverade för sitt arbete kan de inte göra ett bra jobb och chef 3 uttryckte det såhär:

är inte medarbetaren motiverad kan den inte göra ett bra jobb, en omotiverad medarbetare kan aldrig bli bäst i sin bransch.

5.2.1 Analys

Ingen av intervjupersonerna lyfte fram lönen som motivationsfaktor och det stämmer överens med Ahrne (1999) som skriver att det inte är en bra lön som får oss att göra ett bra arbete. Han menar att arbetskamraterna har betydelse för människans engagemang. Författaren skriver vidare att i en organisation är människor beroende av varandra. Det räcker inte om en person presterar. I en organisation krävs det att de andra också gör det de åtagit sig så det blir en form av samspel. I bästa fall fungerar detta väl och människor gör sina uppgifter för att de är motiverade och intresserade. Författaren menar också att behovet av att ha bra relationer på arbetet är en förutsättning för att kunna utföra ett bra arbete vilket överensstämmer med vad intervjupersonerna sa. Vidare skriver författaren att arbetskamraterna har betydelse för människors engagemang och att det är viktigt att känna tillhörighet samt att vara accepterad i en grupp och att det har en stor betydelse för motivationen. Även denna uppfattning stämmer överens med vad intervjupersonerna ansåg. Omsorgspersonalen uttryckte att om man var motiverad gör man ett bättre arbete både hemma hos kunden och i bemötandet med sina arbetskamrater. Cheferna menade att om omsorgspersonalen inte är motiverade kan de inte utföra ett bra arbete. Alla intervjupersoner var överens om att relationer och gemenskap påverkar motivationen, liksom arbetsmiljö och anställningsförhållanden

Maslows behovspyramid beskriver att nära anknytning i form av goda vänner och kollegor och gott samarbete på arbetsplatsen och att det bidrar till att motivationen stärks (Maslow, 1954). Detta bekräftades av intervjupersonerna som en viktig faktor i det dagliga arbetet. Medan Herzberg (1968) beskriver fysisk arbetsmiljö som en av hygienfaktorerna och där ingår relationerna till arbetskamraterna. Han menar att hygienfaktorerna tillhörde grundfaktorerna men att de inte motiverar individen i arbetet utan hindrar bara vantrivseln. Därmed menar han att relationer och gemenskap är betydelselöst för motivationen. Detta stämmer inte överens med intervjupersonernas utsaga, enligt intervjupersonerna var det viktigt med goda relationer med kollegorna men att var och en var skyldig att bidra med god stämning och underlätta för varandra. Det ökade motivationen.

Maslow säger bland annat att om de fysiologiska behoven är tillfredställda då framkallas i minnet trygghetsbehoven och de behoven omfattas av bland annat säkerhet, stabilitet, trygghet och struktur (Wolvèn, 2000). I intervjun framkom att anställningstrygghet, regler och rutiner är viktigt för att känna sig trygg och i och med det blev var och en mer motiverade. Feedback och uppskattning kan ses som en del av

Maslows behovsteori där behov som självkänsla, att bli respekterad av andra och känna sig betydelsefull är viktiga faktorer för motivationen (Wolvèn, 2000). Även detta överensstämmer med vad intervjupersonerna sa. Kaufmann & Kaufmann (2010) skriver att Herzbergs motivationsfaktorer är egenskaper som främjar arbetstrivseln och kan jämföras med nivåer högre upp i Maslows pyramid som prestationer, uppskattning och behovet av erkännande. Samtliga intervjupersoner talade om feedback som en motivationshöjande faktor.

5.3 Mötet med kunderna

Omsorgspersonalen betonade att det som påverkade motivationen positivt var att gå till sitt arbete för att hjälpa kunderna, känslan av att kunna göra skillnad och finnas till för kunderna. Omsorgspersonal 3 uttryckte:

i första hand är det kunderna som man går hem till det är därför jag går till jobbet, det är det som är det roligt.

Och omsorgspersonal 2 sa:

kunderna och att jag ser att jag kan göra skillnad det är det som får mig att gå upp på morgonen och känna att jag gör skillnad och att det är viktigt det jag gör.

Vidare beskrev omsorgspersonalen om att motivationen påverkades också av att få bekräftelse av kunderna, att de upplevde att kunderna såg dem och uppskattade det de gjorde och det uttrycktes av omsorgspersonal 1 som följer: *att kunderna ser att jag kan göra skillnad och att de säger det.*

Relationerna till kunderna var också viktiga för motivationen. Att personalen kände att kunderna var tacksamma för det de utförde bidrog till att de kände sig behövda och betydelsefulla och det i sin tur ökade motivationen. Omsorgspersonal 2 uttryckte som följer: *det är viktigt att kunderna ser en och tycker att det man gör är bra, jag blir en viktig del i deras liv.*

5.3.1 Analys

Omsorgspersonalens uppfattningar kring att ha en bra relation till kunderna och känna att de gör ett bra arbete stämmer väl överens med Herzberg (1968) beskrivning av

motivationsfaktorer, att människan blir tillfredsställd av att utföra ett bra arbete, att se resultat och lösa problem. Även att få ett erkännande att man utför ett arbete väl påverkar motivationen i positiv riktning. Omsorgspersonalens uppfattningar stämmer också överens med Maslows teori att behovet av självförverkligande är det som utgör det högsta behovet och handlar om att utveckla sig själv och sina egna förmågor. Deras uttalanden överensstämmer också väl med Maslows behovsteori som beskriver att människan har behov av att känna uppskattning och känna att man presterar något (Wolvèn, 2000).

Relationen till kunderna kan ses som ett socialt sammanhang och när det sociala behovet tillfredställs motiveras vi menar Maslow (1954). När omsorgspersonalen talade om mötet med kunderna var det den uppgiften som motiverade dem mest i deras arbete. Att ha känslan av att göra skillnad och finnas till för någon påverkade motivationen. Att få känna uppskattning och få bekräftelse är också viktigt för motivationen. Denna uppfattning stämmer väl överens med Maslow (1954) och Herzberg (1968) som har samma uppfattning att människan känner sig tillfredsställd av att få erkännande och känna uppskattning.

5.4 Motivationshöjande faktorer

Faktorer som också påverkade motivationen var bemötandet av varandra i personalgruppen och intervjupersonerna menade att det kunde påverka motivationen både positivt och negativt. Om motivationen sänktes var det kunderna som fick erfara det genom att som omsorgspersonal 3 sa:

negativa människor kräver väldigt mycket av en då blir man trött och då orkar jag inte vara glad och glömmar bort att vara trevlig hos kunden..

Samma intervjuperson betonade också vikten av positiva arbetskamrater och sa: *man har kollegor som bryr sig, det är skönt*. Samtliga intervjupersoner var eniga att personalgruppen och kollegorna är viktiga för motivationen och då syftade de på att de hjälpte varandra i arbetet. Omsorgspersonal 1 sa: *gruppen betyder mycket man måste hjälpas åt*. Ytterligare en annan sa: *jätte mycket påverkar arbetskamraterna. Är de griniga otrevliga så blir jag också det*. Chef 3 uttryckte också att: *kollegorna är viktiga* och syftade på att de höjde motivation hos denne.

Att chefen påverkade motivationen och att det hade betydelse för arbetet var samtlig omsorgspersonal överens om. Faktorer som uppskattning och att få feedback gjorde så att omsorgspersonalen kände sig mer motiverade att komma till arbetet och att utföra ett bra arbete hos kunden. Viktigt för omsorgspersonalen var att bli sedda och få uppmuntrande ord från chefen, även konstruktiv kritik av denne fick omsorgspersonalen att må bra. Omsorgspersonal 1 sa: *att chefen uppskattar att jag vill göra rätt, säga att det här gjorde du bra och det här var mindre bra så att jag får positiv och negativ feedback.* Omsorgspersonal 2 var medveten om att hon själv kunde påverka att få uppskattning av chefen genom att säga:

man får bra uppskattning om man hjälper till och försöker samarbeta med alla och försöker få till det bra och trevligt då får jag höra det direkt, det där var bra gjort.

Omsorgspersonalen menade att feedback från chefen var önskvärt. Det var viktigt att få höra vad de gjorde bra eller dåligt samt om de behövde förändra sig något i arbetet. Det var viktigt att feedback kom på en gång så inte all kritik kom på utvecklingssamtalet en gång per år. Det framförde omsorgspersonal 1 genom att säga:

får jag det direkt - det där var bra gjort och det där är bra eller - det där är dåligt, att man får veta direkt. Annars kan det bli att vi har medarbetaresamtal en gång per år och får veta vad man är bra på men att få veta varje dag är såklart bra, det känns bra.

Medan chef 1 betonade vikten av att all personal kände sig sedd och sa: *om man aldrig blir sedd eller hörd är det inte roligt för medarbetaren, jag är noga med feedback högt så alla hör.* En faktor som också påverkade motivationen var att chefen såg det som gav omsorgspersonalen energi och genom att uppmärksamma detta försöka arbeta vidare med det genom att, som omsorgspersonal 3 sa: *peppa oss ta tag i de som inte ger bra energi ta tag där och satsa mer på det så att gruppen mår bra.*

Cheferna betonade vikten av att fokusera på det positiva, som personalen utförde och inte bara ta tag i det som är negativt. *Det är vanligt i chefsarbetet att ta tag i problem* uttryckte chef 2 och fortsatte: *förstärka det positiva, någon som gör något bra ska man försöka uppmärksamma.* Och chef 3 menade: *jag lägger inte fokus på energitagarna längre. Om 80 % eller fler är motiverade i sitt jobb är det hos dem jag lägger fokus på numera.*

Omsorgspersonalen talade även om vikten av utbildning och fortbildning. Att kunskap är viktigt och att var och en har rätt kunskaper för att utföra sitt arbete på rätt sätt.

Omsorgspersonal 3 sa: *motivationen skulle öka genom att höja standarden på yrket med utbildning och fortbildning.* Omsorgspersonal 2 talade även om att alla besparingar sänkte motivationen och på grund av det blev personalgrupperna inte så stabila, det uttrycktes som följer: *motivationen är också högre när personalgruppen är stabil och när inte vikarier byts hela tiden.* Rätt biståndsbeslut för kunden påverkade också motivationen, och med det menade omsorgspersonalen att det var viktigt att kunden fick den hjälp den behövde. Omsorgspersonal 2 uttryckte sig som följer: *att folk i hemmet får rätt insats och att beslutet överensstämmer med behovet, annars går det åt energi för det.*

5.4.1 Analys

De sociala behoven är viktiga för att öka motivationen (Maslow, 1954). Det bekräftas flera gånger i intervjuerna. Det dagliga mötet med arbetskamrater bidrog med att öka motivationen för att gå till arbetet. Herzberg (1968) däremot anser att motivationsfaktorn ligger i att det kan vara arbetet i sig själv som motiverar och att arbetsuppgifterna är intressanta och varierande och att relationen till arbetskamraterna återfinns i hygienfaktorerna som han menar inte bidrar till motivation utan om de inte finns endast skapar otrivsel (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Intervjupersonerna nämner att det är viktigt att känna sig trygga och Kaufmann & Kaufmann (2010) skriver att trygghetsbehoven aktiveras när de fysiska behoven är tillfredställda. Trygghetsbehoven omfattas av att människan känner sig säker, att det är stabilt på arbetsplatsen och att det finns en struktur. Finns det säkerhetsåtgärder i arbetsmiljön och arbetstagaren vet att man får behålla arbetet så är arbetstagaren skyddad från rädsla och oro.

Medan Herzberg (1968) inte håller med om att struktur, anställningstrygghet och organisationens politik ingår i motivationsfaktorer. Han menar att dessa tillhör hygienfaktorerna och dessa förebygger endast bristande arbetstillfredsställelse. Även behovet av ett gott bemötande, feedback, att bli sedd är faktorer som lyfts fram som motivationshöjande av intervjupersonerna.

Kommunikationen ansågs också viktig för motivationen likaså att ha rätt kompetens för uppdraget genom att få utbildning.

5.5 Egen insats

I intervjuerna kom det också fram att omsorgspersonalens egen insats hade betydelse för hur motivationen påverkade arbetet. Här talade man om att ha rätt inställning till arbetet, att bidra med god stämning, vikten av att man tyckte arbetet var roligt och att man ville vara på arbetsplatsen. Omsorgspersonal 3 sa: *sen gillar jag det jag jobbar med, jag behöver inte så mycket motivationen i arbetet*, och det som omsorgspersonalen också satte i centrum var att själva bidra till god stämning och menade att det påverkade motivationen och omsorgspersonal 2 uttryckte det såhär: *att man försöker bidra till någon positiv stämning i gruppen och sen gillar jag det jag jobbar med.*

Omsorgspersonalen pratade också en del gällande sin egen inställning till arbetet. De berättade om att de kunde känna när de hade negativa känslor för arbetet så påverkade det motivationen till arbetet negativt. Omsorgspersonal 1 menade att:

Det handlar om min inställning. Är jag trött och allt är skit och jag går dit med den inställningen blir det dåligt för min motivation.

Men hade personalen en positiv inställning bidrog det till en bättre motivation och positiv glädje för arbetet. Detta framkommer av följande utsaga av omsorgspersonal 3:

Har jag en god motivation så gör jag ett bra jobb har jag inte en god motivation så gör jag ett dåligt arbete. Då blir det inget bra.

Att omsorgspersonalen själva var vid god hälsa påverkade också motivationen till arbetet och oavsett om de upplevde att de mårde bra eller dåligt behövde de ändå göra ett bra arbete. Omsorgspersonal 1 sa: *jag själv, mår jag bra gör jag ett bra arbete mår jag dåligt gör jag ett dåligt arbete.* Och omsorgspersonal 2 sa: *även om man inte mår bra så måste man göra ett bra jobb, det är därför man är där.*

Cheferna talade om att det syntes väl hur omsorgspersonalen påverkade sin egen och varandras motivation både positivt och negativt och att de kunde se hur deras inställning till arbetet var. Chef 1 menar: *Det blir som ringar på vattnet, nöjda medarbetare, nöjda kunder.* Omsorgspersonal som vill vara på arbetet bidrar med att vara: *glada, ser andra, hjälps åt, är ärliga och har en vilja* sa chef 3. *De växer, vågar ta för sig, är delaktiga, visar engagemang* fortsätter den senare. Detta i sin tur bidrar till att de utför ett gott arbete. Cheferna kunde känna att de hämtade sin energi av de i personalgruppen som trivdes på sitt arbete och chef 2 sa: *Om personalgruppen mår bra, mår jag bra.*

5.5.1 Analys

De sociala behoven menar Maslow omfattar vänskap och nära relationer med människor i allmänhet, behov av uppskattning inkluderar behovet av självkänsla och att bli respekterad av andra (Wolvèn, 2000). Arbetskamraterna var viktiga för intervjupersonerna men de menade att var och en hade ansvar att bidra till god stämning annars påverkades motivationen negativt eller bidrog till otrivsel.

Motivationsfaktorerna skriver Zetterqvist m.fl. (2006, 2012) påverkas av våra egna önskemål och är beroende av varje individ. Önskemålen bestämmer varje persons tillfredsställelse. Författarna skriver vidare att hygienfaktorerna i Herzbergs teori *”förknippas med faktorer i människans omgivning, det vill säga de ligger utanför själva arbetsuppgiften*. Dessa faktorer menar författarna vidare kan leda till missnöje men inte till att motivera människan.

Kaufmann och Kaufmann (2010) skriver att arbetskamraterna bidrar till att öka motivationsnivån och självförtroendet genom att det i en grupp finns möjlighet till mångfald av olika kunskaper och förmågor. Arbetsgruppen kan komplettera varandra på ett positivt sätt och att detta leder till en starkare motivation än om de arbetat enskilt menar författarna. Anställningstrygghet och stabila personalgrupper ansågs också som viktiga faktorer av intervjupersonerna. Maslow (1954) menar att relationer är viktiga för motivationen och att det är viktigt att känna sig respekterad och att det arbete man utför har betydelse och i det här fallet både för kunden och chefen. Herzberg (1968) däremot ser relationen som något nödvändigt i arbetslivet men han menar att den inte ökar motivationen. Finns det inte en relation på arbetsplatsen bidrar det till otrivsel men detta bidrar inte till sämre arbetsprestation.

Rätt inställning, god hälsa, att de tyckte att arbetet i sig var tillfredställande gav positiv energi för var och en av omsorgspersonalen. Kände en personal att arbetet inte var roligt påverkade den hela gruppen. Delaktighet och engagemang smittade av sig på ett positivt sätt. I en av Herzbergs hygienfaktorer ingår att privatlivet kan påverka arbetslivet, de förknippas med faktorer i människans omgivning, det vill säga ligger utanför själva arbetsuppgiften. Dessa kan ge upphov till missnöje men inte motivera (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Här kan jämföras med att det som kom fram i intervjuerna, att om en arbetskamrat inte mår bra hemma eller att de ser sitt arbete som tråkigt påverkar det inställningen och smittar även av sig på annan personal. Maslow (1954) menar att om

de kroppsliga behoven som till exempel mat och sömn inte är tillfredställda bidrar det till att motivationen sänks. Han utgick från människor som var friska och hans utgångspunkt var också att alla människor var goda. I hans behovshieraki delade han in människans behov i fem steg, de fysiologiska behoven som mat och dryck, sömn, behovet av att känna sig trygg, de sociala behoven, behov av status och prestige samt behov av självförverkligande. Zetterqvist m.fl (2006, 2012) skriver vidare att de fem behovsområden i Maslow teori är ”medfödda och instinktslika” (s, 103).

5.6 Chefens egenskaper

Det som framkom av intervjuerna gällande chefens egenskaper som påverkade motivationen hos omsorgspersonalen positivt var att chefen är *tydlig, ordningsam, delaktig, generös och uppmärksam*.

5.6.1 Tydlighet

Att chefen är så tydlig så att omsorgspersonalen vet sitt uppdrag var en viktig egenskap som kom fram i intervjuerna. Att tydlighet hörde ihop med motivation uttryckte flera i personalgruppen genom att säga: *tydligt uppdrag, veta vad är det jag ska göra så ökar motivationen*. Tydlighet innebar också för flera av omsorgspersonalen att de visste vad de kunde påverka i arbetet. Omsorgspersonal 3 sa: *att tydliggöra arbetsuppgifter, vad kan jag påverka, vad jag inte kan påverka*. Chef 2 beskrev att tydlighet för denne innebar att omsorgspersonalen och ledningen har samma bild av uppdraget och det beskrev vederbörande genom att säga:

att jag försöker berätta hur jag vill att det ska vara hur jag ser på saker och ting, förhoppningsvis kan man förmedla en bild, av hur det ska bli så att man som medarbetaren känner igen sig i och också vill dit då blir man motiverad tror jag.

Vidare talade cheferna om strategiskt utveckling, att alltid följa upp arbetet, och bekräfta det omsorgspersonalen gör samt att ha en tydlig styrning, det vill säga ha tydliga rutiner och regler och chef 1 sa följande: *alla har en pusselbit som i pusslet och saknas en bit blir pusslet inte helt*. Chef 1 menade att tydlig styrning också innebar att coacha omsorgspersonalen som till exempel: *nu är du på rätt väg, fortsatt såhär*.

5.6.2 Ordningssinne

En annan viktig egenskap hos chefen som omsorgspersonalen också framhöll var att chefen hade förmåga att skapa ordning på arbetet, som till exempel rutiner som var viktiga för motivation. Att det finns rutiner som följer våra lagar och riktlinjer samt att det finns rutiner i grupperna som också spar tid och frustration omsorgspersonal 3 gav uttryck åt detta och sa: *bra ordning och reda på jobbet är att känna sig trygg att gå till jobbet*. Omsorgspersonal 1 förtydligade detta med: *det är bra att veta gränser och ramar*. Att chefen klargjorde förutsättningarna för att omsorgspersonalen skulle kunna utföra sitt arbete var en viktig faktor och syftade på att det var viktigt med rätt personaltäthet och bra schema. Det framfördes av omsorgspersonal 2 med följande utsaga: *har chefen ordning på att vi har rätt bemanning på schemat bidrar det till bättre motivation*. Chef 3 framförde att *ordning och reda på jobbet skapar trygghet och arbetstiderna är viktiga*.

5.6.3 Delaktighet

En delaktig chef höjde motivationen för omsorgspersonalen, omsorgspersonal 2 påstod att *en bra chef är med i vad som händer, det är bra om de kan vara med i jobbet*. Omsorgspersonal 3 sa: *har man chefen nära gör man ett bra jobb*. Cheferna själva trodde också på nära ledarskap. Chef 2 sa:

A och O är att bli sedd, bara att synas i korridoren, finnas tillgänglig, och sen kämpa med förtroendekapital det ger ju dem också motivation och trygghet och med det menade denne: det är viktigt som chef att ha ett nära ledarskap att synas.

Cheferna själva kände också att delaktighet ökade motivationen i deras arbete chef 3 uttryckte: *det är hos medarbetarna jag hämtar energi*. Cheferna menade också att vara delaktig påverkade också den dagliga kommunikationen och möjligheten att se om omsorgspersonalen är motiverad i sitt arbete. Chef 1 beskrev hur det kan se ut på morgonen när omsorgspersonalen träffas för att fördela sitt arbete och hur chefen kunde se glädjen i arbetet och det positiva med att chefen var närvarade genom att omsorgspersonalen säger: *god morgon, god morgon, det finns kaffe till dig*. Chefen fortsätter: *att bli sedda och hörda är jätteviktigt*. Chef 2 talade om delaktighet som motiverande genom att vara trevlig och prata med omsorgspersonalen kanske inte bara när det gäller specifika syften utan mer *att bara sitta och fika och prata med*

medarbetarna. Vidare uttryckte samma chef: *Att vara glad och på bra humör kommer vi nog långt med motivationen* och menade att om chefen syns på arbetsplatsen bidrar de med positivitet för omsorgspersonalen.

5.6.4 Generositet och uppmärksamhet

Att chefen är generös är också en faktor som omsorgspersonalen uppmärksammade och påstods vara en faktor som påverkade motivationen. Här kunde generositet betyda att chefen bjöd på saker det uttryckte omsorgspersonal 3 som följer: *gärna uppmärksamhet med tårter och frukt.*

Uppmärksamhet och generositet är två egenskaper som hörde ihop enligt omsorgspersonal och chefer. Omsorgspersonalen pratade om vikten av att chefen syntes och det påståendet stärktes av att omsorgspersonal 2 sa att det var viktigt att chefen skulle se dem: *ja att bli sedd är nog det viktigast, bara en handpåläggning på axeln.* Chef 3 bekräftade detta genom att formulera sig som följer:

försöka se personer, det är det svåra att försöka se personer och uppmärksamma personer är det någon som gör något bra ska man försöka uppmärksamma det och se det på en gång.

Att bli uppskattad för sitt arbete kunde visas genom *att ha mys på möten det bevisar att chefen uppmärksammar oss* som omsorgspersonal 3 uttryckte sig. Även om någon inte mår så bra är det viktigt att uppmärksamma omsorgspersonalen som exempelvis när någon är sjukskriven är det viktigt att det finns regler kring det och att den personen känner sig välkomnad tillbaka tog chef 1 upp. Och fortsatte:

sjukskrivningsregler är viktiga, som chef vill jag veta dag 1 eller dag 2 om det blir en lång sjukskrivning och om jag kan hjälpa till med något, sen ska man känna att man varit saknad och är välkommen tillbaka.

5.6.5 Analys

Om medarbetare finner mening och känner sig tillfreds med vad de gör i sitt arbete tjänar arbetsgivaren på det i och med att energi och kompetens riktas i rätt riktning det vill säga på arbetet (Angelöw, 2002) Detta stämmer väl överens med vad intervjupersonerna uttryckte Det finns strategier som går ut på att stärka band mellan personal och arbetsgivaren skriver Bolman & Deal, (2005) genom till exempel bra löner och anställningstrygghet och så vidare. Men de menar också att det är Maslow som

skrivit de mest inflytelserika teorierna om att människor drivs av många olika behov. Att känna tillhörighet bidrar till att medarbetaren motiveras till ett bra samarbete. Detta överensstämmer även med vad intervjupersonerna upplevde. Men resultatet visar att intervjupersonerna inte delar samma uppfattning som Herzberg som menar istället att mellanmänskliga förhållanden det vill säga gemenskap med arbetskamraterna samt ledarskap tillhör hygienfaktorerna och bidrar inte till ökad motivation de kan förhindra en låg arbetstillfredsställelse men inte öka motivationen.(Bolman & Deal,2005)

Intervjupersonernas uppfattningar stämmer väl överensstämmer med Maslows uppfattning att människan känner sig respekterad och att när chefen ser att man gör ett bra arbete ökar det motivationen. Och även Herzberg ser erkännande som en motiverande faktor. (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

En chef har till uppgift att samordna och styra verksamheter, de ska också kunna fatta beslut relativt fort och motivera samt engagera medarbetarna (Wolvèn, 2000). En egenskap hos chefen som lyftes fram av omsorgspersonalen är att de ville ha ordning och reda och rutiner för arbetsuppgifterna, det var sådant som fick dem att känna sig trygga det kan jämföras med vad Maslow (1954) skriver att om behovet av trygghet är tillfredsställt bidrar det till att motivationen ökar. Herzberg däremot hävdar att arbetsförhållanden och arbetstrygghet ligger jämförelsevis långt ner i behovshierarkin och menar istället att motivationsfaktoren kan ligga i att arbetstagaren får utveckla sig och kanske får nya arbetsuppgifter som överordnade gjorde förut eller ge mer personligt ansvar så den enskilda får mer kontroll (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Delaktighet var en viktig egenskap som intervjupersonerna lyfte fram. som motivationsfaktor. Maslow (1954) menar att behovet av gemenskap är viktigt för motivationen. Herzberg(1968) däremot anser att gemenskap inte ökar motivationen men finns det inte gemenskap bidrar det till missnöje. Motivationsfaktorerna är beroende av varje individ och påverkas av våra egna önskemål skriver Zetterqvist m.fl.(2006, 2012). Dessa önskemål bestämmer människans tillfredsställelse fortsätter dem.

Behovet av uppskattning delar Maslow in i två delar och den första delen består av behovet av styrka, prestation, lämplighet, kompetens, självförtroende, den andra delen består av behovet av att ha status, berömmelse, uppmärksamhet och behovet av att vara

viktig. När en individ uppfyller dessa behov, får han en ökad känsla av värde och gör på så sätt ett bättre arbete (Maslow, 1954). Denna uppfattning delas med intervjupersonerna som sa att uppskattning och feedback bidrog till ökad motivation. Vidare skriver författaren att det är viktigt att känna sig respekterad och att det jobb man utför spelar roll för motivationen. Han menar också att alla människor strävar efter att nå den högsta nivån det vill säga självförverkligande. När de lägre behoven är tillfredsställda kan en människa motiveras genom att vilja tillfredsställa de kommande behoven i Maslows behovstrappa. När människan är i sociala sammanhang uppmuntras de att samverka med varandra (Zetterqvist m.fl. 2010).

Även Herzberg ansåg att arbetsberikning handlar om att medarbetaren får mer återkoppling och ansvar och menar vidare om man låter sin personal få mer ansvar så de får använda sin förmåga och kompetens och det ökar motivationen (Bolman & Deal, 2005).

Enligt Herzberg (1968) är arbetsledningen en faktor som ingår i hygienfaktorerna där fokus på ledarens kompetens, möjlighet att vägleda och delegera arbetet ingår. Han menar därmed att det inte påverkar motivationen hos arbetstagaren utan påverkar endast att förebygga bristande arbetstillfredsställelse Dessa faktorer nämndes inte heller av intervjupersonerna som motiverande faktor däremot uttryckte de att det var viktigt med ordning och reda och tydliga rutiner när det gällde arbetsuppgifterna, då kände de sig trygga och det i sin tur menade de höjde motivationen.

Enligt Kaufmann & Kaufmann (2010) menar Herzberg att har man bra status på arbetet bidrar det till ett neutralt tillstånd men genom att arbetstagaren får utveckla sig och får nya utmanande uppgifter har det en främjande effekt på produktionen.

Omsorgspersonalen talade om att komma längre, inte bara vara nöjda. Att få med varandra i förändring och förbättring var viktigt detta trodde också cheferna på som menade att de såg att personalen hjälptes åt, visade engagemang och att de genom de växte i sina yrkesroller.

Självförverkligande är den högsta nivån i Maslows behovshieraki, det innebär att genom att frigöra resurser för att utveckla och förverkliga sina förmågor, får

medarbetarna möjlighet till detta och det kan utlösa starkt motiverade krafter (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

6. Sammanfattande diskussion

Studien syftade till att ta reda på vad begreppet motivation betyder och vad den har för betydelse för omsorgspersonal och chefer som arbetar inom hemtjänst. Även frågan om chefens egenskaper hade betydelse för motivationen ställdes till omsorgspersonalen.

Gemensamt i den här studien är att intervjupersonerna uttrycker att motivationen bidrar till att de ville prestera mer, att det finns en mening och syfte som bidrar till att komma längre. Flera av intervjupersonerna menar att det är motivationen som driver dem till att utföra olika aktiviteter. Att få med sig sina kollegor i förändring och förbättring. Att få hjälpa människor och känna att man gör skillnad för att det är roligt. Kunderna är också de som får omsorgspersonalen motiverad. Upplevelsen av att vara behövd och göra gott ökar känslan av tillfredställelse. Latham (2007) skriver att en människas motivation är beroende av en mängd olika saker men att det i grunden handlar om att människan handlar utifrån sina behov. Likaså menar Maslow (1954) som genom sin behovshierarki presenterade olika behovsnivåerna som en människa kan befinna sig på. Först krävs det att de grundläggande behoven är tillfredställda så att man senare kan förflyttas upp i hierarkin och känna trygghet, gemenskap och uppskattning. Detta kan tillslut resultera i maximal utveckling för medarbetaren.

Motivationens betydelse för arbetet gör att intervjupersonerna gör ett bra arbete både hemma hos kunderna och i bemötandet med varandra som kollegor. Känslan av delaktighet och bra relationer i personalgruppen är motivationshöjande. Påverkan av motivationen kan bero på egen inställning till arbetet, hur hälsan ser ut för den enskilde och att jobbet i sig är tillfredställande. Intervjupersonerna menar att inställningen av att viljan gå till jobbet kan också bero på hur den enskilde mår. Negativa människor påverkade motivationen negativt. Positiv feedback från kollegorna är också viktigt. Arbetsmiljön, arbetskamraterna och anställningsförhållandena påverkar också motivationen. Nöjda medarbetare gör att flera hjälps åt och det är det cheferna kan hämta energi från och det motiverar dem. Med tanke på Taylorismen i början på 1900-talet där fokus låg på att arbete skulle vara så effektivt som möjligt och den viktigaste

motivationsfaktorn var lönen. Där inget samarbete mellan ledning och personal fanns utan människorna sågs som maskiner som skulle producera. Redan på den tiden fanns utmattning och trötthet hos personalen och forskarna började intressera sig för vad som påverkade motivationen så personalen gjorde ett bättre arbete (Kaufmann & Kaufmann, 2010) På 1930-talet efter långvariga studier kom man fram till att om ledningen visade intresse för personalen så ökade produktionen (Ahrne, 1999).

Chefen har en betydande roll för att höja motivationen, omsorgspersonalen talade om uppskattning, uppmuntring, olika belöningar som exempelvis fika, god personaltäthet, närvarande chef. Att alla får vara delaktiga i förändring och förbättring och ständigt utvecklas i form av utbildning. En tydlig organisation med tydliga regler och riktlinjer där också alla vet vad var och en kan påverka framkom också som en viktig faktor för motivationen. Cheferna i denna studie uttrycker att om de är närvarande och träffar omsorgspersonalen upplever de att omsorgspersonalen blir mer motiverade. Detta bekräftas av omsorgspersonalen som uttrycker att det är viktigt med en närvarande och delaktig chef och att omsorgspersonalen dagligen har kommunikation med ledningen. Motivation är ett begrepp som kan tolkas individuellt men det finns mönster om vilka faktorer som tycks höra ihop. Ingen av intervjupersonerna talar om lön som en faktor som höjer motivationen och det styrks av både Maslow och Herzberg som inte betraktade lön som en betydande motivationsfaktor (Zetterqvist, 2012). De menar vidare att människan har ett behov av att ha ett nära och gott samarbete med ledningen och då gör de ett bättre arbete. Lawler (1994) menar att flera faktorer hör ihop för att känna motivation eller tillfredsställelse som arbetstagare till exempel lön, arbetsuppgifterna och ledningen.

Även Deci & Ryan(2000b), Herrting mfl,(2005) och Bègat,mfl (2005) skriver om delaktighet och närvarande chef som motivationsfaktorer eller ökad tillfredsställelse på arbetet.

Human relations teorin menar att våra drivkrafter är sociala och att vi behöver gemenskap vidare menar de att motivationsfaktorerna inte bara är av ekonomisk karaktär utan det viktiga är de sociala belöningarna som exempelvis beröm (Flaa M.fl, 1998). Herzberg(1968) studerade frågan om tillfredsställelse i arbetslivet och kom fram till att i motivationssammanhang behövs det göras en åtskillnad på arbetsituation och arbetsinnehåll. Att faktorer som utmanande arbete, erkännande och ansvar bidrar till att

höja motivationen och att hygienfaktorerna som arbetsledning och arbetsförhållanden endast kan förbättras och då skapar det inte missnöje på arbetsplatsen (Wolvèn, 2000).

Det jag genomgående kan se i studien är att Herzbergs hygienfaktorer som han menar inte bidrar till motivation utan bara bidrar till otrivsel om de inte finns stämmer inte med vad intervjupersonerna uttrycker. Faktorer som arbetsledning och arbetsmiljö bidrar också till högre motivation enligt dem. När det gäller chefens egenskaper är det *tydlighet, ordningssinne, generositet och uppmärksamhet samt delaktighet* som omsorgspersonalen upplever som motivationshöjande. I studien som Hertting mfl, (2005) kom man fram till att välmående personal var positivt för arbetsgivaren och likaså Begat m fl (2005) skriver om vikten att känna tillfredsställelse påverkar arbetet positivt. Jag tolkar även att intervjupersonerna uttryckte att hälsan var viktig och att arbetssituationen hade en bidragande orsak till att man mådde bra på arbetet. Begreppet motivation känns som ett begrepp som intervjupersonerna värderar ungefär på samma sätt. Omsorgspersonalen pratar om att motivation syftar till att det man utför har en mening, att man vill komma framåt, att få göra skillnad och att arbetet med människor är motiverande i sig själv. Cheferna menade att motivationen ger energi och att det är personalen och samarbetet med dem som driver dem framåt. I studien framkommer också att det personalen anser som viktiga egenskaper hos chefen bekräftas även av vad cheferna anser vara viktiga för att öka motivationen hos personalen.

Sammanfattningsvis visar denna studie att motivation är en drivkraft för var och en, att det som påverkar motivationen är gemenskap på arbetet, feedback av varandra och chefen, närvarande och delaktig chef, uppskattning, utbildning och rutiner.

7. Framtida forskning

För att komplettera studien med fler deltagare skulle kontakt med flera kommuner göras. Hemtjänst idag är en bransch där kundval och konkurrans uppstått mellan olika privata bolag jämte kommunal hemtjänst. För vidare forskning skulle jag fokusera mer på förändringsarbete och friskfaktorer för hemtjänst personal. Ett flertal författare exempelvis, Angelöw och Wolvèn (2000) skriver om motivation i förändringsarbete och hur man får människor med sig i förändringar på ett positivt sätt.

Litteraturförteckning:

Agervold, M (2001). *Arbete och stress. En introduktion till arbetsmiljöpsykologi*. Lund: Studentlitteratur

Angelöw B (2010). *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur

Angelöw B(2002). *Friskare arbetsplatser. Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur

Ahrne, G & Hedström, P (1999). *Organisationer och samhälle. Analytiska perspektiv*. Lund. Studentlitteratur

Bégat, I, Ellefsen, B & Severinsson, E. (2005). "Nurses' satisfaction with their work environment and the outcomes of clinical nursing supervision on nurses' experiences of well-being – a Norwegian study." *Journal of Nursing Management* 13, 221–230

Bjerelid, U, Demker, M, Hinnfors, J (2002) *Varför vetenskap? Om vikten av problem och teori i forskningsprocessen*: Upplaga 2: Lund: Studentlitteratur

Björklund, C (2001) *Work Motivation; Studies of its Determinants and Outcomes*. Akad.avh Stockholm: Handelshögskolan, Ekonomiska forskningsinstitutet.

Bolman, L, G, Deal, T, E (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Upplaga 3:2. Lund: Studentlitteratur

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

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

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Flaa, P, Hofoss, D, Holmer-Hoven, F, Medhus T & Rønning R(1998) *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur

Freifeld, L. (2012). I want to work "there!" *Training*, 49(4), 16-18. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1037908609?accountid=14538>

Hertting, A, Petterson, I-L., & Nilsson, K. (2005). "Stabil hälsa i en föränderlig sjukvårdsorganisation." *Arbetslivsinstitutet*, 201-226

Herzberg, F (1968). *Work and the nature of man*. London: Stable Press

Islam, R. & Ismail, A. (2008) *Employee motivation: a Malaysian perspective*. (International Journal of Commerce and Management; 18(4), ss.344-362)

Katarina Granqvist
Högskolan i Gävle

Islam, R & Ismail, A (2008) *Employee motivation: a Malaysian perspective*.
(International Journal of Commerce and Management: 18(4), ss 344-362).

Kaufmann, G & Kaufmann, A (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund:
Studentlitteratur

Kvale, S & Brinkman, S (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun* : Lund:
Studentlitteratur

Kvale, S (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lawler, Edgar E., III, 1994: *Motivation in work organizations*. San Francisco: Jossey-
Bass Inc

Lawler, E.E III & Porter, LW (1968) *Manergial attitudes and performance*: Homewood
III: Richard, D Irwin, Inc

Latham G P (2007): *Work motivation – history, theory, research and practice*. London:
SAGE Publications.

Lawler, E,E (1994) *Motivation in Work Organization*. San Francisco:Jossey-Bass In

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

Mathiasson, C (1994). *Praktisk Gruppsykologi*. Lund: Studentlitteratur

Nationalencyklopedin. (2013). *Motivation*. Hämtad från
<http://www.ne.se/lang/motivation>.

<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20010453.htm>

Trost, J (2008). *Att skriva uppsats med akribi*. Upplaga 3:2 Studentlitteratur

Zetterqvist-Eriksson U, Kalling, T & Styhre, A (2006,2012) *Organisation och
organisering*. Upplaga 3:1.Stockholm Liber AB

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Hemtj%C3%A4nst>

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

Bilaga. 1

Intervjuguide

Inledande frågor till cheferna

1. Hur länge har du arbetat som chef inom hemtjänst?
2. Beskriv dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
3. Vad innebär motivation för dig?
4. Berätta vad som gör dig motiverad att gå till arbetet?
5. Beskriv hur du gör som chef för att motivera medarbetaren?
6. Berätta vad du anser att motivation har för betydelse för medarbetarnas arbete?
7. Beskriv hur du ser att medarbetaren är motiverad i sitt arbete?

Inledande frågor till medarbetarna

1. Hur länge har du arbetat i hemtjänst?
2. Beskriv dina arbetsuppgifter?
3. Vad betyder motivation för dig?
4. Berätta vad som gör dig motiverad av att gå till arbetet?
5. Berätta vad du anser att motivation har för betydelse för dig att gå till arbetet?
6. Beskriv vad du själv kan göra för att påverka din motivation för arbetet?
7. Berätta vad du anser att din chef gör för att påverka din motivation för arbetet.

Katarina Granqvist
Högskolan i Gävle

Bilaga. 2

Norrtälje 20131108

Förfrågan om intervju

.

Lite kort information:

Jag har studerat sex terminer under 2005-2008 på Sociala Omsorgsprogrammet vid Gävle Högskola. Nu skriver jag min C-uppsats och syftet är att ta reda på motivationens betydelse för arbete inom hemtjänst och vad cheferna gör för att motivera medarbetarna.

Det vore mycket värdefullt att få möjlighet att göra en intervju med dig, om din uppfattning om motivationens betydelse och vad du gör för att motivera medarbetarna.

Deltagandet är naturligtvis frivilligt och kan när som helst avbrytas. Jag vill också informera dig om att allt du säger under intervjun kommer att behandlas konfidentiellt, dvs. jag kommer inte att nämna några namn och inte namnet på din arbetsplats. Om du tillåter kommer jag att spela in intervjuerna, detta för att underlätta för mig i analysarbetet av intervjun. Intervjuerna beräknas ta max 1 timme.

Vid frågor och funderingar är ni välkomna att kontakta mig.

Katarina Granqvist
Telefonnummer: 0704258529
granqvist.katarina@hotmail.se

Katarina Granqvist
Högskolan i Gävle

Bilaga. 3

Norrtälje 20131108

Förfrågan om intervju

.

Lite kort information:

Jag har studerat sex terminer under 2005-2008 på Sociala Omsorgsprogrammet vid Gävle Högskola. Nu skriver jag min C-uppsats och syftet är att ta reda på motivationens betydelse för arbete inom hemtjänst och vad cheferna gör för att motivera medarbetarna.

Det vore mycket värdefullt att få möjlighet att göra en intervju med dig, om din uppfattning om motivationens betydelse och vad cheferna gör för att motivera dig.

Deltagandet är naturligtvis frivilligt och kan när som helst avbrytas. Jag vill också informera dig om att allt du säger under intervjun kommer att behandlas konfidentiellt, dvs jag kommer inte att nämna några namn och inte namnet på din arbetsplats. Om du tillåter kommer jag att spela in intervjuerna, detta för att underlätta för mig i analysarbetet av intervjun. Intervjuerna beräknas ta max 1 timme.

Vid frågor och funderingar är ni välkomna att kontakta mig.

Katarina Granqvist
Telefonnummer: 0704258529
granqvist.katarina@hotmail.se