



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV  
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

---

# Chefer och medarbetares arbetsmotivation inom privat och offentlig sektor

Emilia Göthe  
Sofie Lundberg

2016

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp  
Psykologi  
Personal- och arbetslivsprogrammet  
C-uppsats

Handledare: Ola Nordhall  
Examinator: Mårten Eriksson

---



## Sammanfattning

Syftet med föreliggande studie var att undersöka skillnader i självgenererad arbetsmotivation mellan chefer och medarbetare i privat och offentlig sektor. Resultatet baseras på 145 webbenkäter som besvarades av chefer och medarbetare i nio olika organisationer, inom de båda sektorerna. Mätinstrumentet som användes var *Work Self-determination Index* (W-SDI) som grundar sig i *Self-Determination Theory* (SDT). I resultatet framkom att chefer har högre grad av självgenererad arbetsmotivation än medarbetare, oberoende av sektorstillhörighet. Dock framkom ingen skillnad mellan privat och offentlig sektor när det gäller självgenererad arbetsmotivation.

Nyckelord: *Arbetsmotivation, chef, medarbetare, privat sektor, offentlig sektor.*

Title: Managers and employees work motivation within the private and public sector.

### **Abstract**

The purpose of the study was to examine differences concerning work motivation between managers and employees in the public and private sector. The result is based on 145 web surveys answered by managers and employees in nine different organizations, within both sectors. The measuring instrument used was *Work Self-determination Index (W-SDI)* based on *Self-Determination Theory (SDT)*. The result showed that managers in a higher degree have self-determined work motivation than employees, regardless of sector affiliation. However, there was no difference between private and public sector concerning self-determined work motivation.

Keywords: *work motivation, manager, employee, private sector, public sector.*

## **Förord**

Vi vill börja med att tacka vår handledare Ola Nordhall på Högskolan i Gävle för all hjälp och vägledning i vårt examensarbete. Vi vill också rikta ett tack till våra kontaktpersoner på respektive organisation för ert engagemang. Vidare vill vi tacka alla som har deltagit i undersökningen, utan er hade studien inte varit möjlig, stort tack!

*Gävle, maj 2016*

Emilia Göthe & Sofie Lundberg

## Introduktion

Motivation är energi, uthållighet och målmedvetenhet som skapar handlingar (Latham & Pinder, 2005). Locke (2000) beskriver människans motivation med fyra viktiga begrepp; *känslor, målsättningar, behov* och *värderingar*. Känslor styr handlingar genom att individen bedömer en situation utifrån tidigare erfarenheter som påverkar individen, det kan till exempel vara upplevelse av skuld, rädsla eller tillfredsställelse. Individens egna målsättningar påverkar även motivation, vilket innebär att individen agerar för att uppnå specifika mål och motivationen blir starkare om uppgifterna eller målen upplevs som viktiga för individen. Begreppet behov handlar om att uppleva fysisk och psykisk hälsa. Motivation påverkas även av individens värderingar som leder till handling, till exempel om en uppgift anses som värdefull, fördelaktig eller betydelselös för individen.

Arbetsmotivation ligger till grund för individers prestationer, attityder, beteende och uppförande på arbetsplatsen (Gagné & Deci, 2005). Individer som inte upplever kraft eller inspiration att agera kan uppfattas som omotiverade (Ryan & Deci, 2000a). Arbetsmotivation skapar produktivitet genom arbetslust och en vilja att ta sig an arbetsuppgifter (Ryan & Deci, 2000b). Individer som anser sig arbeta inom rätt yrke och på en bra arbetsplats har bättre förutsättningar att uppnå högre grad av arbetsmotivation än individer som inte trivs på arbetsplatsen eller känner att de valt fel yrke (Lennéer & Thylefors, 2005).

Hög arbetsmotivation bidrar till att de anställda blir stimulerade och har möjlighet att utvecklas på ett individuellt plan och blir därför en viktig del i organisationer (Lennéer & Thylefors, 2005). Med låg arbetsmotivation skapas en negativ effekt på arbetsprestationen och därmed minskar produktiviteten (Buelens & Van den Broeck, 2007). Eftersom arbetsmotivation påverkar bland annat trivsel, effektivitet och produktivitet är det viktigt att hålla de anställda motiverade för att verksamheten ska bli så lönsam som möjligt (Björklund, Jensen & Lohela-Karlsson, 2013). Arbetsmotivation är av betydelse både på kort och lång sikt då hög arbetsmotivation även påverkar välmående och minskar risken för sjukskrivningar (Björklund et al., 2013). Forskning tyder på att produktiviteten är högre i arbetsgrupper som upplever "kontrollerad frihet", det vill säga en miljö som ger medarbetarna ett strukturerat sammanhang och en tydlig ram för uppgiften men med frihet att lösa den efter egen förmåga (Lundberg, 2016).

Med andra ord ökar produktiviteten om individen får en tydlig beskrivning av vad som ska göras men friheten att själv besluta hur det ska göras. Det stämmer väl överens med slutsatsen att; företag kan öka sannolikheten att uppnå mål genom att tydliggöra och beskriva arbetsuppgifter (Kleinbeck & Fuhrman, 2000).

### **Self-determination theory**

För att förstå den mänskliga motivationen har Deci och Ryan (2000) utvecklat en motivationspsykologisk teori, *Self-determination theory* (SDT). Teorin fokuserar på olika typer av motivation istället för mängden motivation och menar att människan har tre medfödda psykologiska behov som bör tillgodoses för att uppleva motivation; upplevelse av *samhörighet, autonomi och kompetens*.

Att känna samhörighet innebär att individen har en önskan om att uppleva delaktighet och gemenskap med andra individer, till exempel genom en god relation till kollegor. Behovet av autonomi handlar om att individen ges utrymme för självbestämmande, ansvar över sin arbetssituation och upplevelse av kontroll. Behov av kompetens innebär att få möjlighet att utnyttja sina kunskaper. Dessa behov påverkas, bland annat, av den omgivning och den miljö som den anställde arbetar i. Hur väl behoven är uppfyllda påverkar i sin tur individens motivation (Deci & Ryan, 2000). Det finns tre typer av motivation: självgenererad motivation, icke-självgenererad motivation samt amotivation. Den självgenererade motivationen innebär hög grad av autonomi, det vill säga att individen handlar utifrån upplevelsen av egen fri vilja. Det betyder att motivationen kommer från individen själv och att agerandet sker utifrån att uppgiften anses som intressant, rolig eller värdefull. Det kan också handla om att individen värdesätter arbetet, drivs av att lära sig nya saker eller upplever arbetsuppgifterna tillfredsställande (Gagné & Deci, 2005). Individer med stark självgenererad motivation har ofta en positiv arbetsattityd och tenderar att må bra och trivas i sin yrkesroll (Ryan & Deci, 2000b). Icke-självgenererad motivation innebär att individer utför uppgifter på grund av yttre tryck eller att de känner sig tvingade. Belöning eller beröm är också motivationsfaktorer som räknas in i den icke självgenererade motivationen (Gagné & Deci, 2005). Den sista och lägsta typen av motivation, enligt SDT, är amotivation, då individen inte har någon intention att agera.

Amotivation kan bero på att individen inte upplever uppgiften som värdefull, inte tror sig vara kompetent nog att klara av den eller att resultatet inte kommer att bli som önskat (Ryan & Deci, 2000a).

SDT förklarar den mänskliga motivationen som ett kontinuum från amotivation till intrinsikal motivation, där det sistnämnda utgör den högsta graden av självgenererad motivation. Kontinuumet består av sex subskalor som kan beskrivas enligt följande (Gagné & Deci, 2005; Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009); *Amotivation* (AMO) är den lägsta nivån av motivation och har förklarats ovan. Nästa steg är *Extern reglering* (ER), vilket betyder att individen genomför en uppgift endast för att få någon form av belöning, till exempel lön. *Introjekterad reglering* (INTRO) handlar om att utgå från sig själv och sina egna värderingar, där drivkraften exempelvis kan vara att undvika dåligt samvete. *Identifierad reglering* (IDEN) innebär att den anställde utför en uppgift då den upplevs meningsfull eller är i linje med individens egna värderingar. *Integrerad reglering* (INTEG) betyder att den anställde identifierar sig själv med värdet av uppgiften till den grad att det blivit en del av individens självbild. *Intrinsikal motivation* (IM), den högsta graden av motivation, innebär slutligen att den anställde utför uppgiften för sin egen skull då uppgiften upplevs som intressant och tillfredsställande (Tremblay et al., 2009).

Self-determination theorys kontinuum kan användas för att analysera arbetsmotivationen inom en organisation och kan vara användbar för att åstadkomma en optimal funktion. Optimal funktion existerar när organisationens anställda upplever engagemang och välmående, när de känner att de vill stanna kvar i organisationen och när arbetsprestationer är bra. En organisation har störst möjlighet att uppnå optimal funktion om de anställda drivs av självgenererad motivation och upplever ett självbestämmande, det vill säga autonomi (Tremblay et al., 2009).

Det är möjligt att förändra motivationen på arbetsplatser genom att träna chefer att stödja medarbetarnas självbestämmande (Deci et al., 1989). Självbestämmande tenderar att öka prestationsförmåga, förtroende, tillfredsställelse, välmående och engagemang (Graves & Luciano, 2013). För att få de anställda att uppnå självgenererad motivation måste de psykologiska behoven (*autonomi, kompetens och samhörighet*) tillfredsställas.

För att utveckla den självgenererade motivationen bör organisationer se till att ha ett autonomt stödjande arbetsklimat, där chefer förstår och ser medarbetarnas perspektiv

och uppmuntrar anställda att ta egna initiativ och stöttar deras utveckling. Genom att främja den självgenererade motivationen ökar de anställdas upplevelse av meningsfullhet och kompetens, som är viktiga faktorer för en organisation (Tremblay et al., 2009). På arbetsplatser där anställda upplever självbestämmande genereras en positiv effekt på kreativitet, inläring, känslor och självkänsla (Deci, Connell & Ryan, 1989).

### **Privat och offentlig sektor**

Tidigare forskning tyder på att det finns skillnader i arbetsmotivationen mellan privat och offentlig sektor. Anställda i offentlig sektor motiveras i högre grad av att bidra till allmänhetens intressen och sociala rättigheter, de har också starkare etik när det kommer till service än den privata sektorn (Buelens & Van den Broeck, 2007). Offentligt anställda arbetar utifrån vad de anser vara en god anledning, som stämmer överens med deras värderingar vilket kan kopplas till den självgenererade motivationen (Buelens & Van den Broeck, 2007; Bullock, Stritch och Rainey 2015).

Medarbetare inom den privata sektorn värderar generellt lönen högre än de med motsvarande befattning inom den offentliga sektorn, vilket tyder på att anställda i privat sektor har högre grad av icke självgenererad motivation (Buelens & Van den Broeck, 2007).

Individer som anser sig osjälviska söker sig oftare till den offentliga sektorn (Lyons, Duxbury & Higgins, 2006) vilket stärker bilden av att de drivs av en känsla för att bidra till allmänhetens intressen. Den offentliga sektorn erbjuder möjligheter att avancera inom organisationen samt medför en tryggare pensionsplan vilket kan locka individer som anser detta som viktigt (Lee & Wilkins, 2011).

Den privata sektorn lockar i sin tur, i högre grad, människor som strävar efter ett prestigefyllt arbete (Lyons et al., 2006). Enligt Lee och Wilkins (2011) är anställda i den privata sektorn mer engagerade i organisationen och eftersträvar ansvarstagande.

### **Chefer och medarbetare inom privat och offentlig sektor**

Anställda i verksamheter med chefer som är autonomt stödjande har högre grad av tillfredsställelse av de psykologiska behoven (*autonomi, kompetens och samhörighet*) som leder till högre arbetstillfredsställelse och bättre prestationer. Anställda som upplever självgenererad motivation accepterar lättare en organisationsförändring (Gagne & Deci, 2005) och den självgenererade motivationen minskar risken för oro och utmattning hos

de anställda (Williams, Halvari, Niemiec, Sørebo, Olafsen & Westbye, 2014). Medarbetarnas motivation påverkas även av att de upplever att deras kompetens är betydelsefull för att nå förväntade resultat eller mål, vilket kan bidra till ökad självgenererad motivation (Graves & Luciano, 2013). För att utveckla den självgenererade motivationen bör organisationer satsa på att ge positiv feedback, lyssna på de anställda, ge dem möjlighet att utvecklas samt kompetensutveckla medarbetarna (Olafsen et al., 2015).

Att motivera anställda med lön eller annan ersättning för arbetet driver inte människor till självgenererad motivation utan stärker den icke-självgenererade motivationen (Olafsen, Halvari, Forest och Deci 2015). Det finns forskning som visar att ekonomisk ersättning försämrar prestationer och den självgenererade motivationen (Deci & Ryan, 1995).

Chefer i privat och offentlig sektor har likvärdiga motivationsprofiler (Buelens & Van den Broeck, 2007). Oavsett sektor vill chefer vara med och påverka verksamheten (Andersen, 2010).

Den offentliga verksamheten anses vara måldriven, dock är chefer tillhörande denna sektor under mindre tryck att uppnå mål än chefer i den privata sektorn (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010). Skillnaderna mellan sektorerna kan förklaras med att det finns organisatoriska skillnader mellan privat och offentlig sektor (Andersen, 2010).

Chefers arbetsmotivation kan påverkas av sektorstillhörighet, det vill säga om chefen har gjort ett aktivt val av sektor utifrån vad individen anser passa sig själv bäst. Om en chef väljer sektor kan det antas att avgörandet skulle ligga hos den sektor som har likvärdiga värderingar och intressen som individen själv (Lee & Wilkins, 2011), vilket ökar möjligheten att uppnå självgenererad motivation (Tremblay et al., 2009).

Chefer måste vara starkt motiverade för att klara av yrkesrollen, de drivs av att uppnå sina egna mål och värderingar. Chefer motiveras av att arbetet upplevs som personligt tillfredsställande, roligt och intressant, den instrinsikala motivation är grunden till arbetsglädje. Chefer förklaras som karriärsinriktade och de drivs av autonomi och chefer är generellt mer motiverade av målen än av själva utförandet av arbetet (Graves, Ruderman, Ohlott & Weber, 2012). Enligt Burke och Fiksebaum (2009) har chefer hög arbetstillfredsställelse och drivs av passionen för sitt arbete. Deras uppgift är betydelsefull och passionen skapar motivation som ökar deras välmående och

meningsfullhet. Det tyder på att chefers arbetsmotivation i hög grad är självgenererad (Deci & Ryan, 2000a). Detta förstärks i en studie av Eskildesen, Kristensen och Westlund (2004) där det framkommer att anställda med högre befattning eller chefsposition har högre grad av arbetstillfredsställelse och instrinsikal motivation än medarbetare.

Eftersom tidigare forskning tyder på att arbetsmotivation påverkar verksamhetens produktivitet, effektivitet och välmående bör det ligga i ledningens intresse att få de anställda att uppleva hög självgenererad motivation. Sammanfattningsvis indikerar tidigare nämnda studier att det finns en skillnad i arbetsmotivation mellan privat och offentlig sektor (Buelens & Van den Broeck, 2007; Desmarais & Abord de Chatillon, 2010.) och mellan chefer och medarbetare; (Eskildsen et al., 2004; Graves et al., 2006; Lee & Wilkins, 2011; Graves & Luciano, 2013). Därför vill vi undersöka om så är fallet med avseende på självgenererad motivation så som detta beskrivs enligt SDT (Ryan & Deci, 2000a; Gagné & Deci, 2005).

## **Syfte**

Syftet med studien var att undersöka om det finns någon skillnad mellan chefer och medarbetares självgenererade arbetsmotivation inom privat och offentlig sektor.

## **Frågeställningarna**

1. Finns det en skillnad i självgenererad arbetsmotivation mellan chefer och medarbetare?
2. Finns det en skillnad i självgenererad arbetsmotivation mellan anställda i privat och offentlig sektor?
3. Finns det en skillnad mellan chefers och medarbetares självgenererade arbetsmotivation inom både privat och offentlig sektor?

## **Hypoteser**

1: Chefer har högre grad av självgenererad motivation än medarbetare oberoende av sektorstillhörighet (Lee & Wilkins, 2011; Eskildsen et al., 2004; Graves et al., 2006).

2: Anställda i offentlig jämfört med privat sektor har högre grad av självgenererad motivation (Buelens & Van den Broeck, 2007).

## Metod

### Deltagare och urval

Undersökningen krävde inte någon specifik organisation eller yrkesgrupp därför användes bekvämlighetsurval och sammanlagt fem offentliga och fyra privata organisationer valdes ut för medverka i studien.

Inklusionskriterierna för deltagarna var att de skulle vara antingen medarbetare eller ha en chefsbefattning inom privat eller offentlig sektor. Respondenterna i undersökningen utgjordes därför av följande undergrupper; *medarbetare i privat sektor, chefer i privat sektor, medarbetare i offentlig sektor och chefer i offentlig sektor*. Totalt har 240 individer inom båda sektorerna blivit tillfrågade om att delta i studien. Det var 145 anställda som deltog i föreliggande studie, vilket gav en svarsfrekvens på 60,4 %. Fördelningen mellan kön, befattning och sektor var relativt jämn (Tabell 1.). Medelåldern för deltagarna var 42 år (Tabell 2.) och åldersvariationen var 21-63 år.

### Tabell 1.

Könsfördelning samt deltagarnas fördelning över respektive sektor och befattning, angivet i antal och procent. N= 145.

	Sektor och befattning: (n, %)
<i>Kön</i>	
Kvinna	80 55.2 %
Man	65 44.8 %
<i>Sektor</i>	
Offentlig	67 46.2 %
Privat	78 53.8 %
<i>Befattning</i>	
Chef	68 46.9 %
Medarbetare	77 53.1 %

**Tabell 2.**

Medelåldern för grupperna

	Medelålder (antal år)
<i>Befattning</i>	
Chefer	45
Medarbetare	39
<i>Sektorstillhörighet</i>	
Privat sektor	44
Offentlig sektor	40

I undersökningen hade 95,9 % av deltagarna en anställning på 100 % och 4,1 % hade lägre sysselsättningsgrad. Deltagarnas anställningstid varierade från 1 till 34 år, med ett genomsnitt på 6,2 år.

En organisation med cirka 55 medarbetare och chefer som beräknades delta i undersökningen avböjde sitt deltagande. Bortfallet berodde på att ansvarig chef ej gett sitt medgivande till att dela ut enkäten, enligt kontaktpersonen för organisationen. Bortfallet bidrog till att övriga organisationer fick en skriftlig påminnelse och ytterligare en vecka på sig att besvara enkäten, svarsfrekvensen ökade då med 15 %.

### **Material**

Studien har genomförts med hjälp av mätinstrumentet WEIMS (*The Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale*, Tremblay et al., 2009) som användes för att mäta arbetsmotivation. Mätningen sker utifrån 18 påståenden som handlar om respondentens upplevelse av sin arbetssituation kopplat till arbetsmotivation. Påståendena i WEIMS besvaras med en femgradig likertskala, där ett innebär låg grad av instämmande och fem hög grad av instämmande (Bilaga 2) och är uppdelade på tidigare nämnda sex subskalor. Varje subskala är kopplad till tre av de 18 påståenden som mätningen består av. I föreliggande studie användes WEIMS indexerade skala, W-SDI (*Work Self-Determination Index*), vilken var den skala som passade undersökningen bäst eftersom det är den enda av de tre skalorna som mäter både icke-självgenererad och självgenererad motivation.

Enligt Tremblay et al. (2009) är W-SDI ett flitigt använt mätinstrument och tidigare forskning indikerar hög reliabilitet och validitet. Beräkning av W-SDI görs utifrån de sex subskalorna; AMO, ER, INTRO, IDEN, INTEG samt IM.

W-SDI beräknas, enligt Tremblay et al. (2009), på följande vis;  $W-SDI = (+3 \times IM) + (+2 \times INTEG) + (+1 \times IDEN) + (-1 \times INTRO) + (-2 \times ER) + (-3 \times AMO)$ . Högsta möjliga poäng för W-SDI är +24 som indikerar högsta grad av självgenererad motivation. Lägsta poäng är -24 som tyder på högsta grad av icke-självgenererad motivation.

Tidigare beräkningar indikerar god intern konsistens (Cronbachs alpha,  $\alpha$ ) för W-SDI= .84. Detta gäller även WEIMS sex subskalor; IM= .77, INTEG= .84, IDEN= .74, INTRO= .71, ER= .81 samt AMO= .60 (Tremblay, et al., 2009).

I föreliggande studie var den interna konsistensen (Cronbachs alpha,  $\alpha$ ) för subskalorna följande; IM= .78, INTEG= .79, IDEN= .65, INTRO= .68, ER= .58 och AMO= .74 med variation från .58 till .79. Cronbachs alpha ( $\alpha$ ) för W-SDI= .80.

Mätinstrumentet (W-SDI) har i denna studie formulerats till en elektronisk enkät och är en svensk, icke validerad översättning baserad på Tremblay et al. (2009), och utformades i verktyget Limesurvey (<http://limesurvey.e-tools.se/admin/admin.php>). Enkäten innehöll utöver de 18 påståendena även frågor gällande befattning, sektorstillhörighet samt aktivt val av sektor (ja vs. nej) och kompletterades med bakgrundsfrågor som: ålder, kön och anställningstid (Bilaga 2.).

### **Tillvägagångssätt**

Ett antal kontaktpersoner tillfrågades om deras organisation var intresserad av att delta i en studie om arbetsmotivation. Samtliga organisationer var lokaliserade i en mellansvensk kommun. Efter organisationens godkännande informerades kontaktpersonerna om tidsplanen och fick ta del av missiv (Bilaga 1.) via mail veckan innan enkäten (Bilaga 2.) sändes ut. De fick även information om studien och hur många deltagare som krävdes för att genomföra den. Kontaktpersonerna vidarebefordrade informationen till de anställda som fick ta del av missivet med forskningsetisk information samt en webblänk till enkäten. Deltagarna hade en vecka på sig att besvara enkäten, svarstiden förlängdes sedan med ytterligare en vecka då svarsfrekvensen var för låg, på grund av bortfall, slutdatum blev 14/4-2016.

## **Design och dataanalys**

I föreliggande studie användes en oberoende 2x2 ANOVA; 2 (befattning: chef vs. medarbetare) x 2 (sektor: privat vs. offentlig) med arbetsmotivation (W-SDI) som beroende variabel.

Då aktivt val av sektor enligt tidigare studier kan påverka arbetsmotivationen hos de anställda (Lee & Wilkins, 2011), genomfördes ett oberoende t-test med aktivt val av sektor ja vs. nej som oberoende variabel och arbetsmotivation (W-SDI) som beroende variabel. Kontrollfrågan till deltagarna var – *Har du gjort ett aktivt val att arbeta inom privat eller offentlig sektor? (Ja vs. Nej)*. Som ett andra steg i denna kontroll genomfördes en oberoende 2 (befattning: chef vs. medarbetare) x2 (sektor: privat vs. offentlig) x2 (aktivt val: ja vs. nej) ANOVA med arbetsmotivation (W-SDI) som beroende variabel. Detta för att undersöka om eventuella skillnader i arbetsmotivation mellan de olika grupperna (chef vs. medarbetare och privat vs. offentlig sektor) påverkades av aktivt val av sektor. Samtliga beräkningar och analyser har genomförts i SPSS version 22. Gränsen för att betrakta skillnader i analyserna som statistiskt signifikanta drogs vid  $p < .05$ .

## **Forskningsetiska överväganden**

Medverkan i studien, som skedde under informerat samtycke, var frivilligt och deltagarna hade rätt att avbryta sin medverkan när de önskade. Deltagarna informerades om att svaren skulle analyseras och redovisas på gruppnivå i rapporten utan möjlighet till identifiering av enskilda deltagares svar. Deltagarnas anonymitet stärktes ytterligare genom att enkäten besvarades via en webblänk och därmed hade inte organisationerna möjlighet att ta del av svaren. Deltagarna informerades om att resultatet av enkäterna skulle användas som grund för detta examensarbete. Kontaktpersonerna på organisationerna skickade ut enkäten via webblänk till deltagarnas mailadresser, vilket innebär att deltagarna kunde besvara enkäten på valfri plats och tidpunkt.

## Resultat

Presentationen av resultatet inleds med skillnader i den självgenererade arbetsmotivationen mellan chefer och medarbetare. Därefter beskrivs skillnader i självgenererad arbetsmotivation mellan anställda i privat respektive offentlig sektor. Vidare redovisas skillnader mellan chefers och medarbetares självgenererade arbetsmotivation inom både privat och offentlig sektor. Slutligen presenteras resultatet av studiens kontrollfråga; om de anställdas aktiva eller icke aktiva val av sektor påverkar arbetsmotivation och eventuella skillnader mellan de oberoende variablerna, *befattning* och *sektor*.

För att undersöka om arbetsmotivation skiljer sig mellan befattningar: *chefer* och *medarbetare* genomfördes en oberoende 2x2 ANOVA. Resultatet visade att chefer har högre självgenererad motivation än medarbetare (Tabell 3.),  $F(1,141)=29,6, p=.000$ ;  $\eta^2=.17$ .

Likaså undersöktes om det fanns en skillnad i arbetsmotivation mellan anställda i privat och offentlig sektor. Resultatet, se Tabell 3., visade att anställda inom offentlig sektor endast hade en marginellt men icke signifikant högre grad av självgenererad arbetsmotivation än anställda inom privat sektor,  $F(1,141)=2,6, p=.108$ . Vidare analyserades om det fanns en interaktionseffekt mellan befattning och sektorstillhörighet. I resultatet framkom att skillnaden i arbetsmotivation mellan chefer och medarbetare var oberoende av sektorstillhörighet,  $F(1,141)=1,9, p>.05$ .

**Tabell 3.** Medelvärde (M), standardavvikelse (SD) och antal (*n*) för gruppernas arbetsmotivation (W-SDI). N=145

Arbetsmotivation			
(W-SDI)			
	<i>n</i>	M	SD
<i>Befattning</i>			
Chefer	68	10.11	3.45
Medarbetare	77	6.41	4.97
<i>Sektorstillhörighet</i>			
Privat sektor	67	7.76	5.20
Offentlig sektor	78	8.48	4.20

För att undersöka om ett aktivt val av sektor påverkar arbetsmotivationen genomfördes ett t-test, där den oberoende variabeln var *aktivt val* (ja vs. nej) och beroende variabeln var *arbetsmotivation* (W-SDI). 69 individer uppgav att de hade gjort ett aktivt val och 76 individer att de inte medvetet valt arbete utifrån sektorstillhörighet.

I resultatet framkom att de individer som gjort ett aktivt val av sektor (M=9,05, SD=4,55) hade högre grad av självgenererad motivation än de som inte valt arbete utifrån sektorstillhörighet (M=7,33, SD=4.69),  $t(143)=2,2, p=.027$ . Eftersom t-testet visade en signifikant skillnad mellan aktivt val av sektor vs. icke aktivt val av sektor avseende arbetsmotivation genomfördes ytterligare en oberoende 2 (befattning: chefer vs. medarbetare) x 2 (sektor: privat vs. offentlig) x 2 (aktivt: ja vs. nej) ANOVA. Resultatet av denna analys visade inte på några signifikanta interaktioner mellan aktivt val av sektor (ja vs. nej) och de två oberoendevariablerna gällande arbetsmotivation (W-SDI), då  $p > .05$ . för alla dessa interaktioner. Ett aktivt val i sig påverkade inte skillnaden mellan grupperna (privat vs. offentlig sektor & chefer vs. medarbetare).

## Diskussion

### Resultatdiskussion

Arbetsmotivation påverkar organisationers produktivitet, effektivitet och lönsamhet. Det är också viktigt att få anställda att uppleva engagemang och välmående. Störst chans att skapa dessa förutsättningar har organisationer med anställda som drivs av självgenererad motivation.

Mot bakgrund av detta var syftet med studien att undersöka om det finns skillnader mellan chefer respektive medarbetares självgenererade arbetsmotivation inom privat respektive offentlig sektor. Resultatet visade en signifikant skillnad mellan chefer och medarbetares arbetsmotivation. Chefer, oberoende av sektorstillhörighet, upplevde högre grad självgenererad motivation än medarbetare. Detta bekräftade en av studiens hypoteser (hypotes 1.) och stämmer överens med tidigare studiers resultat (Eskildsen et al, 2004). Däremot bekräftades inte studiens andra hypotes (hypotes 2.) då det inte fanns en signifikant skillnad i arbetsmotivation mellan de som arbetar i privat verksamhet och de som är anställda inom offentlig sektor.

Lee och Wilkins (2011) menar dock att chefers arbetsmotivation kan påverkas av vilken sektor de arbetar i. En kontrollfråga ställdes därför till respondenterna; om de gjort ett aktivt val av sektor, för att ta reda på om det kan orsaka skillnader i de anställdas arbetsmotivation. Resultatet visade att de som gjort ett aktivt val upplever högre grad av självgenererad arbetsmotivation än de som inte aktivt valt sektor. Att de anställda gjort ett aktivt val påverkade dock inte *skillnaden* mellan chefer och medarbetares arbetsmotivation, vare sig i privat eller offentlig sektor. Tidigare studier tyder på att individer som upplever självgenererad motivation ofta har en positiv arbetsattityd och det påverkar de anställdas beteende på arbetsplatsen (Gagné & Deci, 2005) och bidrar till välmående (Björklund et al., 2013). Utifrån resultatet av denna studie kan antas att chefer, oberoende av sektorstillhörighet, trivs och har en mer positiv attityd till arbetet jämfört med övriga medarbetare.

Tidigare forskning visar att anställda inom offentlig sektor motiveras starkare av att bidra till allmänhetens intressen och sociala rättigheter, det vill säga att de skulle drivas av självgenererad motivation. Anställda inom den privata sektorn motiveras däremot i högre grad av en högre lön, det vill säga icke självgenererad motivation (Buelens & Van den Broeck, 2007).

I föreliggande studie framkom att anställda inom offentlig sektor endast hade en marginellt, men icke signifikant, högre grad av självgenererad arbetsmotivation än anställda inom privat sektor. Föreliggande hypotes (2); *anställda inom den offentliga jämfört med privata sektorn har högre grad av självgenererad motivation*, bekräftades därmed inte.

Kontrollfrågan (*Har du gjort ett aktivt val att arbeta inom privat eller offentlig sektor? (Ja vs. Nej)*) visade att anställdas aktiva val påverkar arbetsmotivationen, även om detta inte påverkade studiens huvudresultat. De som gjort ett aktivt val upplever högre grad av självgenererad motivation än de som inte gjort ett aktivt val. Detta kan bero på att individer som anser sig arbeta inom rätt yrke och på en bra arbetsplats har bättre förutsättningar att uppnå högre grad av arbetsmotivation än individer som inte trivs på arbetsplatsen eller känner att de valt fel yrke (Lennéer & Thylefors, 2005). Detta kan kopplas till Lee & Wilkins (2010) som menar att chefer som väljer sektor gör det utifrån den sektor som har likvärdiga värderingar och mål som individen själv. Det kan därför antas att anställda som har gjort ett aktivt val av sektor anser sig arbeta inom rätt yrke och att de egna värderingarna överensstämmer med sektorns värderingar och mål, vilket bidrar till ökad självgenererad motivation. Det skulle enligt tidigare forskning innebära att anställda inom offentlig sektor som gjort ett aktivt val arbetar utifrån att bidra till samhället (Buelens & Van den Broeck, 2007). De som istället valt att arbeta inom den privata sektorn strävar i högre grad efter ett prestigefyllt arbete (Lyons et al., 2006), och ett ansvarstagande (Lee & Wilkins, 2011) och värdesätter lönen högre än anställda inom offentlig sektor (Buelens & Van den Broeck, 2007).

Studiens praktiska relevans ligger i att organisationer kan analysera arbetsmotivation med hjälp av W-SDI och kan därmed ge organisationer en tydlig bild av vad som motiverar de anställda. Tidigare studier tyder på att självgenererad motivation är lönsamt för företag både på kort och lång sikt (Björklund et al., 2013). Att ge anställda ekonomisk belöning eller andra yttre motivationsfaktorer bidrar inte till ökad självgenererad motivation. Det bör därför ligga i ledningens intresse att analysera de anställdas motivation för att sen kunna vidta åtgärder för att stärka den självgenererade motivationen. Chefer kan enligt tidigare studier påverka medarbetarna arbetsmotivation genom att vara till exempel autonomt stödjande (Deci et al., 1989; Gagne & Deci, 2005).

## Metoddiskussion

Då deltagandet var frivilligt och skedde utifrån ett bekvämlighetsurval tror vi att detta kan ha resulterat i att de som besvarat enkäten upplevde undersökningen mer motiverande än de som valde att avstå. Resultatet hade kanske sett annorlunda ut om det exempelvis varit ett obligatoriskt deltagande från organisationens sida.

Respondenterna var representativa för urvalskriterierna, då ingen specifik kategori av varken yrke eller organisation krävdes för syftet. Fördelningen mellan grupperna, både sektorer och befattning, har varit relativt jämn vilket har underlättat tolkning av resultatet. Önskvärt hade varit om de anställdas yrken och befattning varit helt likvärdiga. Detta för att undvika att arbetsmotivationen påverkas av till exempel helt skilda arbetsuppgifter eller stora organisatoriska skillnader.

Ovidkommande variabler som eventuellt påverkat resultatet i studien kan ha varit att berörda organisationer genomgått interna förändringar, såsom: nedskärningar, haft en för tillfället stressfull miljö eller teambuilding i samma skede som enkäterna sändes ut. Detta kan ha medfört att respondenterna svarat utifrån dagsform och inte den generella upplevelsen av sin arbetsmotivation.

Studiens resultat av det *aktiva valet* av sektor kan ha påverkats av att respondentens yrkesroll endast existerar i en av sektorerna och kan vara en förklaring till att respondenten svarat "ja" angående ett aktivt val av sektor utan att svaret egentligen berott på ett aktivt val i sig, utan grundat sig i vilken sektor yrkesrollen finns. En kvalitativ studie kan ha erbjudit mer informativa svar på frågan -*Varför arbetar du med det du gör?*

Den relativt höga svarsfrekvensen 60,4% kan bero på att det var lätt för kontaktpersonerna att vidarebefordra enkäten till deltagarna, vilket hade varit svårt för oss, om inte omöjligt. Dessutom kunde de anställda besvara enkäten både inom och utanför arbetstiden och på eller utanför arbetsplatsen utifrån sista svarsdatum för undersökningen. Detta kan ha bidragit till att flera har haft möjlighet att delta. Ytterligare en fördel var att varken organisationerna eller andra obehöriga kunde ta del av respondenternas enkätsvar.

En nackdel med metodvalet var att risken att de tillfrågade slentrianmässigt svarade på enkäterna då det kan upplevts som informellt och det saknas en direkt uppföljning.

Detta kunde ha motverkats genom att personligen dela ut och samlat in enkäterna i pappersform, alternativt genomfört en kvalitativ undersökning.

Mätinstrumentet som använts, W-SDI, är som tidigare konstaterats flitigt använt och tidigare forskning indikerar på hög reliabilitet och validitet (Tremblay et al., 2009). Därmed minskar risken för att mätinstrumentet i sig skulle vara en ovidkommande variabel.

Reliabiliteten av denna studie kan dock delvis ifrågasättas då den interna konsistensen (Cronbachs Alpha) för subskalorna i enkäten varierade, från  $\alpha = .58$  till  $\alpha = .79$ . Dock var alpha för W-SDI = .80, vilket indikerar relativt hög intern konsistens för måttet på den beroende variabeln i denna studie (Pallant, 2005).

### **Framtida forskning**

Motivation är en viktig faktor i en organisations verksamhet eftersom den som tidigare nämnts påverkar trivsel. Det finns forskning (Ryan & Deci, 2000) som tyder på att hög grad av självgenererad arbetsmotivation bidrar till ökad produktivitet, effektivitet och därmed genererar högre lönsamhet. Därför skulle det vara intressant att undersöka de anställdas grad av självgenererad motivation och organisationens lönsamhet, för att ta reda på hur starkt sambandet är mellan självgenererad arbetsmotivation och lönsamhet i organisationer.

Då tidigare forskning (Gagne & Deci, 2005; Olafsen et al., 2015; Deci et al., 1989) indikerar att medarbetare upplever högre grad av självgenererad arbetsmotivation om chefen har en autonomt stödjande ledarskapsstil vore det intressant att undersöka medarbetarnas arbetsmotivation i relation till chefens ledarskapsstil.

En begränsning i vår studie var att deltagarnas yrkesroller skiljer sig åt det skulle därför för framtida forskning vara intressant att studera skillnaden i arbetsmotivation i likvärdiga yrkesroller sektorerna emellan, detta för att undvika att yrkesrollen endast existerar i den ena sektorn.

Eftersom resultatet i föreliggande studie visade på en signifikant skillnad mellan chefer och medarbetares arbetsmotivation skulle ett förslag till framtida forskning vara att genomföra en kvalitativ studie för att nå de bakomliggande faktorerna till chefers högre självgenererade motivation.

## Referenser

- Andersen, J. A. (2010). Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior. *Public Administration Review*, (1). 131.
- Björklund, C., Jensen, I., & Lohela-Karlsson. (2013). Is a change in work motivation related to a change in mental well-being? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 571-580. doi:10.1016/j.jvb.2013.09.002
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, (1). 65.
- Bullock, J. B., Stritch, J. M., & Rainey, H. G. (2015). International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards. *Public Administration Review*, 75(3), 479-489. doi:10.1111/puar.12356
- Burke & Fiksebaum (2009) Work motivation, satisfaction and health among managers. *Journal of Business Ethics*. 43(4). doi: 10.1177/1069397109336990
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal Of Applied Psychology*, 74(4), 580.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1995). *Why we do what we do – understanding self-motivation*. New York: Penguins Books, Putnam's Sons.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, (4). 227.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self- Determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185. doi:10.1037/a0012801
- Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2010). Are there still differences between the roles of private and public sector managers? *Public Management Review*, 12(1), 127-149. doi:10.1080/14719030902817931
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Westlund, A. (2004) Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries", *Employee Relations*, 26(2), 122 – 136. doi:10.1108/01425450410511043

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal Of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi:10.1002/job.322
- Graves, L., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation And Emotion*, 37(3), 518-536.
- Graves, L. M., Ruderman, M., Ohlott, P. J. & Weber, T. J., (2012) Driven to Work and Enjoyment of Work: Effects on Managers' Outcomes. *Journal of Management*, 3(38), 1655-1680. doi:10.1177/0149206310363612
- Kleinbeck, U., & Fuhrmann, H. (2000). Effects of a psychologically based management system on work motivation and productivity. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 596-610. doi:10.1111/1464-0597.00034
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56,485-516. doi:10.1146/annurev.psych.55.090902.142105
- Locke, E. A. (2000). Motivation, Cognition, and Action: An Analysis of Studies of Task Goals and Knowledge. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3),408.
- Lee, Y.-J., & Wilkins, V. M. (2011), More Similarities or More Differences? Comparing Public and Nonprofit Managers' Job Motivations. *Public Administration Review*, 71: 45–56. doi:10.1111/j.1540-6210.2010.02305.x
- Lennér, Axelson. B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur
- Limesurvey. Besökt 2016-03-20 till 2016-04-14  
<http://limesurvey.e-tools.se/admin/admin.php>
- Lundberg, T. (2016). *Motivations koden, om modernt ledarskap och varför vi borde gå från Management till humanagement*, Malmö: Roos & Tegnér.
- Lyons, T.S., Duxbury, E. L., & Higgins, A. C. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605-618. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00620.x

- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal Of Psychology*, (4), 447. doi:10.1111/sjop.12211
- Park, M. S. & Rainey, G. H. (2012) Work motivation and social communication among public managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2630-2660. doi:10.1080/09585192.2011.637060
- Pallant, J. (2005) *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Sydney: Ligar
- Ryan, R., & Deci, E. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal Of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 41(4), 213-226. doi:10.1037/a0015167
- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørenbø, Ø., Olafsen, A. H., & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28(4), 404-419. doi:10.1080/02678373.2014.971920

## Bilaga 1

*Missiv*



### **Kan du tänka dig att vara med i en studie om arbetsmotivation?**

Vi är två studenter som läser sista terminen på Personal- och arbetslivsprogrammet på Högskolan i Gävle. Syftet med studien är att undersöka motivation på arbetsplatser. Undersökningen kommer att omfatta ett antal frågeställningar och påståenden som du kommer att få ta ställning till. Vi räknar med att det kommer ta dig ungefär 10-15 minuter att besvara dessa frågor. Ditt deltagande i undersökningen sker konfidentiellt, är frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan. Resultatet av denna studie kommer att ligga till grund för vårt examensarbete. Enskilda svar kommer inte att redovisas till organisationen eller annan obehörig utan svaren på enkäten kommer att rapporteras som medelvärden på gruppnivå i vårt examensarbete. Du kommer ha möjlighet att besvara enkäten vecka 14, sista svarsdag är **8/4**. Enkäten besvaras elektroniskt, du kommer att få ett mail med en web-länk till enkäten.

Vi skulle vara mycket glada och tacksamma i fall du vill delta i undersökningen. Har du några frågor eller funderingar kring något angående studien eller enkäten kan du nå oss på,

Emilia Göthe:

070-7423423 eller [ofk13ege@hig.se](mailto:ofk13ege@hig.se)

Sofie Lundberg:

070-2335049 eller [ofk13slr@hig.se](mailto:ofk13slr@hig.se)

Handledare:

Ola Nordhall:

073-9792347 eller [ola.nordhall@hig.se](mailto:ola.nordhall@hig.se)

## **Bilaga 2.**

### **Enkät om arbetsmotivation**

Hej!

Vad roligt att du vill vara med och delta i vår studie om arbetsmotivation. Enkäten innefattar ett antal påståenden som du får besvara utifrån vad du anser stämmer bäst överens med din situation. Vi beräknar att enkäten tar dig ca 10-15 minuter att besvara.

Den här enkäten innehåller 8 frågor och 18 påståenden.

### **Arbetsmotivation**

#### **1. Vänligen ange ditt kön**

Välj **bara en** av följande:

Kvinna

Man

#### **2. Vänligen ange din ålder**

Skriv ditt svar här:

#### **3. Vänligen ange om du arbetar inom privat eller offentlig sektor?**

Välj **bara en** av följande:

Privat sektor

Offentlig sektor

#### **4. Har du gjort ett aktivt val att arbeta inom privat- eller offentlig sektor?**

Välj **bara en** av följande:

Ja

Nej

**5. Om ja, vänligen ange varför har du valt att arbeta inom privat- eller offentlig sektor?**

Skriv ditt svar här:

**6. Vänligen ange vilken typ av befattning har du?**

Välj **bara en** av följande:

Medarbetare

Chef

**7. Hur länge har du varit anställd i din nuvarande position? Vänligen ange antal år.**

Skriv ditt svar här:

**8. Vänligen ange vilken sysselsättningsgrad din anställning har, i procent.**

Skriv ditt svar här:

**9. Vänligen ange i vilken utsträckning vart och ett av följande påståenden stämmer överens med varför du för närvarande arbetar med det du gör.**

**Varför arbetar du med det du gör?**

Välj det korrekta svaret för varje punkt:

	Stämmer inte alls				Stämmer helt
För att det här är den typen av arbete som jag har valt för att kunna uppnå en viss livsstil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
För inkomsten det ger mig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jag ställer mig själv denna fråga ("Varför arbetar du med det du gör?"), jag verkar inte kunna hantera det viktiga arbetsuppgifterna som ingår i jobbet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
För att jag finner stort nöje i att lära mig nya saker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
För att det har blivit en grundläggande del av den jag är.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

För att jag vill lyckas med detta arbete, annars skulle jag skämmas mycket över mig själv.

För att genom att välja den här typen av arbete kan jag uppnå mina karriärsmål.

För den tillfredsställelse jag upplever när jag tar mig an intressanta utmaningar.

För att det ger mig möjlighet att tjäna pengar.

För att det är en del av det sätt jag valt att leva mitt liv på.

För att jag vill bli väldigt bra på det här arbetet, annars skulle jag bli väldigt besviken.

Jag vet inte varför jag valt att arbeta med det jag gör, våra arbetsvillkor är orealistiska.

För att jag vill vara en "vinnare" i livet.

För att genom att välja den här typen av arbete kan jag uppnå

vissa viktiga mål i livet.

För den tillfredsställelse jag  
upplever när jag framgångsrikt  
klarar av svåra uppgifter.

    

För denna typ av arbete ger mig  
olika typer av trygghet.

    

Jag vet inte varför jag valt att  
arbeta med det jag gör, det  
krävs alldeles för mycket av  
oss.

    

För det här arbetet är en del av  
mitt liv.

    

**Tack för din medverkan!**