



Hela världen som arbetsplats

En studie om arbetsmotivation bland reseledare

Patricia Grimm

Patricia Grimm

Examensarbete

Turism

2018

| | |
|--|---|
| EXAMENSARBETE | |
| Arcada | |
| | |
| Utbildningsprogram: | Turism |
| | |
| Identifikationsnummer: | 6386 |
| Författare: | Patricia Grimm |
| Arbetets namn: | Hela världen som arbetsplats |
| Handledare (Arcada): | Christa Tigerstedt |
| | |
| Uppdragsgivare: | - |
| <p>Resebranschen hör till en av världens snabbaste växande industrier. På semesterdestinationerna är det ofta reseledare som har hand om gästerna och är ansvariga för att se till att gästernas förväntningar för semestern och den köpta produkten uppfylls till bästa möjliga grad. Arbetet som reseledare medför ofta långa arbetsdagar i olika skift samtidigt som arbetet ofta även har många förmåner som gratis logi och i vissa fall kostnadsfria måltider på hotellen. Dock byts destinationerna ofta ut med jämna mellanrum vilket innebär att reseledarna skapar nya kontakter med nya kolleger och förmän samtidigt som arbetsdestinationen byts. Det sägs att reseledaryrket är mera som en livsstil än ett arbete. Motiverade anställda är bland de viktigaste framgångsfaktorerna för ett företag. Alla anställda bör känna sig motiverade och färdiga att arbeta för att nå företagets mål och på så sätt skapa goda resultat oavsett vilket företag det handlar om. Syftet med detta arbete är att ta reda på vilka de huvudsakliga motivationsfaktorerna är för reseledare, vad reseledarna anser om arbetsmiljön samt vilket belöningssystem som anses vara viktigast för reseledarna. Teorin i arbetet består av olika motivationsteorier av bland annat Abraham Maslow, Frederick Hertzberg och Douglas McGregor. Dessutom presenteras teori om arbetsmiljö och olika belöningssystem, både icke monetära och monetära belöningar. För att få svar på forskningsfrågorna har en kvantitativ undersökning gjorts i form av en webbenkät. Enkäten bestod av 31 frågor varav tre var demografiska. Enkäten har distribuerats via diverse online kanaler och sammanlagt deltog 55 reseledare från olika företag i undersökningen. Resultatet av undersökningen visar att reseledarna främst uppskattar de olika relationerna mellan kolleger och förmän samtidigt som det varma klimatet anses vara en stark motivationsfaktor. Majoriteten av respondenterna känner sig motiverade att arbeta och vill även gärna fortsätta inom yrket och gå vidare i sin karriär. Feedback och icke monetära belöningar ansågs vara viktigare än monetära belöningar även om dessa inte utesluter varandra. På basen av undersökningen anses reseledarna vara tillfredsställda och motiverade att arbeta.</p> | |
| Nyckelord: | arbetsmotivation, reseledare, motivation, arbetsmiljö |
| Sidantal: | 45 |
| Språk: | Svenska |
| Datum för godkännande: | |

| | |
|--|--|
| DEGREE THESIS | |
| Arcada | |
| | |
| Degree Programme: | Tourism |
| | |
| Identification number: | 6386 |
| Author: | Patricia Grimm |
| Title: | Hela världen som arbetsplats |
| Supervisor (Arcada): | Christa Tigerstedt |
| | |
| Commissioned by: | |
| | |
| <p>The travel industry is one of the fastest growing industries in the world. At the holiday destinations, it is often tour representatives who take care of the guests and are responsible for ensuring that the guests' expectations for the holiday and the purchased product are met to the best possible extent. Work as a tour leader often leads to long workdays in different shifts, while at the same time the work often has many benefits like free accommodation and in some cases free meals at the hotels. However, the destinations are frequently exchanged at regular intervals, which means that the tour representatives create new contacts with new colleagues and supervisors while changing the workplace. It is said that working as a tour representative is more like a lifestyle than a job. Motivated employees are among the most important success factors for a company. All employees should feel motivated and ready to work to achieve the company's goals and thus create good results no matter what company it is about. The purpose of this work is to find out what the main motivational factors are for tour representatives, what the tour representatives consider about the work environment and what reward system is considered to be the most important for tour representatives. The theory of this work consists of various motivational theories of, among others, Abraham Maslow, Frederick Herzberg and Douglas McGregor. In addition, theory of work environment and different reward systems are presented, both non-monetary and monetary rewards. In order to answer the research questions, a quantitative survey has been conducted in the form of a web survey. The survey consisted of 31 questions, three of which were demographic. The survey has been distributed through various online channels and a total of 55 tour representatives from different companies participated in the survey. The results of the survey show that the tour leaders appreciate the different relations between colleagues and supervisors, while the warm climate is considered a strong motivation factor. The majority of respondents feel motivated to work and also want to continue in the profession and move on in their career. Feedback and non-monetary rewards were considered more important than monetary rewards, although they did not exclude each other. On the basis of the survey, the tour representatives are considered to be satisfied and motivated to work.</p> | |
| Keywords: | work motivation, tour representative, motivation, work environment |

| | |
|---------------------|---------|
| Number of pages: | 45 |
| Language: | Swedish |
| Date of acceptance: | |

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INLEDNING | 8 |
| 1.1 | Problemområde | 9 |
| 1.2 | Syfte och forskningsfrågor | 10 |
| 1.3 | Begreppsdefinitioner | 10 |
| 1.3.1 | <i>Reseledare</i> | 10 |
| 1.3.2 | <i>Motivation</i> | 11 |
| 1.3.3 | <i>Arbetsmotivation</i> | 11 |
| 1.4 | Metod och struktur | 12 |
| 2 | Teori | 13 |
| 2.1 | Arbetsmiljön | 13 |
| 2.2 | Motivationsteorier | 14 |
| 2.2.1 | <i>Abraham Maslow's behovshierarki</i> | 14 |
| 2.2.2 | <i>Frederick Hertzbergs tvåfaktorteori</i> | 16 |
| 2.2.3 | <i>Douglas McGregor's X- och Y-teori</i> | 17 |
| 2.2.4 | <i>David McClelland's prestationsteori</i> | 17 |
| 2.3 | Faktorer som påverkar arbetsmotivationen | 18 |
| 2.4 | Belöningsystem | 19 |
| 2.5 | Sammanfattning av teorier | 21 |
| 3 | Metoddiskussion | 22 |
| 3.1 | Val av metod | 23 |
| 3.2 | Frågeformulär | 24 |
| 3.3 | Respondenter | 25 |
| 4 | Resultatredovisning | 26 |
| 4.1 | Bakgrundsfrågor | 26 |
| 4.2 | Arbetskontext | 27 |
| 4.3 | Faktorer som påverkar arbetsmotivationen | 31 |
| 4.4 | Belöningsystem | 33 |
| 5 | Diskussion | 34 |
| 5.1 | Arbetskontext och motivation | 34 |
| 5.2 | Vilka faktorer motiverar reseledarna? | 36 |
| 6 | Konklusion | 37 |
| 6.1 | Slutsats | 37 |

| | | |
|----------------|------------------------------------|-----------|
| 6.2 | Reliabilitet och validitet | 37 |
| 6.3 | Förslag till vidare forskning..... | 38 |
| 6.4 | Slutord | 38 |
| Källor | | 40 |
| Bilagor | | 43 |
| | Bilaga 1 Frågeformuläret..... | 43 |

Figurer

| | |
|--|----|
| Figur 1 Maslows behovshierarki (Dahlgren & Dahlgren 1985 s.21) modifierad av skribenten..... | 15 |
| Figur 2 Faktorer som påverkar arbetsmotivationen | 19 |
| Figur 3 Belöningssystem | 20 |
| Figur 4 Åldersfördelning bland reseledarna..... | 27 |
| Figur 5 Antal arbetade säsonger bland reseledarna..... | 27 |
| Figur 6 Känner reseledarna att företaget värdesätter en..... | 28 |
| Figur 7 Känner reseledarna att de är motiverade att arbeta? | 29 |
| Figur 8 Känner du att arbetet är viktigt? | 29 |
| Figur 9 Förhållande mellan kolleger och förmän som motivationsfaktor..... | 32 |
| Figur 10 Är följande belöningssystem viktiga för reseledaren? | 34 |
| Figur 11 Påverkar följande faktorer motivationen? | 36 |

1 INLEDNING

Resebranschen hör till en av världens snabbaste växande industrier. Varje år reser flera miljoner turister till olika destinationer och många väljer att resa med ett specifikt resebolag. På semesterdestinationen finns det vanligtvis reseledare som tar emot gästerna, hjälper till då det behövs, guidar utfärder och ser till att alla gäster smidigt kommer iväg från destinationen då hemresan närmar sig. Dessutom fungerar många reseledare som stöd och hjälp vid oväntade situationer som till exempel vid olyckor och sjukdomsfall.

Många företag inom resebranschen erbjuder en intern utbildning för nya reseledare och många reseledare arbetar flera säsonger. Vanligtvis arbetar reseledare sex månader på en destination innan ett byte till en annan destination sker. Reseledarna fungerar som företagets ansikte utåt. Arbetet är väldigt kundcentrerat och reseledarna träffar många olika slags människor under sina arbetsdagar. Det sägs att arbetet som reseledare är mera en livsstil än ett specifikt arbete och som lockar många på grund av de omväxlande arbetsuppgifterna och arbetsmiljön (Aronsson, L.; Tengling, M. & Aronsson, J. 1998). För att skapa nöjda kunder är det viktigt att personalen på semesterdestinationen är motiverade och engagerade för att möta gästernas förväntningar och uppfylla önskemål (Kandampully, J.; Mok, C. & Sparks. B. 2001).

För att ett företag skall vara framgångsrikt krävs det att de anställda är motiverade till att utföra arbetsuppgifterna oberoende av företag. Ifall de anställda inte är motiverade är det svårt att nå önskvärda resultat och uppställda mål. Det finns många olika faktorer som kan påverka arbetsmotivationen, såväl positivt som negativt. För många företag och förmän kan det vara svårt att veta hur man egentligen skall gå till väga för att motivera personalen på ett effektivt sätt och försäkra sig över att arbetsmotivationen upprätthålls och förblir kontinuerlig. Människan spenderar största delen av sin tid i arbetslivet och arbetsmiljön påverkar motivationen, därför är det viktigt att miljön där arbetet utförs i är motiverande.

Mitt eget intresse för turism- och reseledarbranschen grundar sig i att jag själv studerar inom området och dels för att jag har arbetat som reseledare för ett charterföretag på olika semesterdestinationer. Arbetet som reseledare har gett mig såväl kunskaper och färdigheter inom området vilket har fått mig att fundera över vad som egentligen

motiverar mig och övriga reseledare att prestera. Det jag upplevt som reseledare är att ingen dag är den andra lik vilket betyder att arbetet är väldigt omväxlande i sig även om arbetsuppgifterna ofta är liknande. Det går dock inte att förbereda sig till hundra procent för en dag då man måste ta i beaktande att oväntade situationer kan uppstå, och då måste man kunna tänka om och komma på alternativa lösningar. Att arbeta som reseledare har gett mig möjligheten att utvecklas som människa och de erfarenheter jag erhållit inom ramen för denna bransch är väldigt många. Dessutom har jag haft turen att arbeta i ett motiverande arbetsteam vilket varit värdefullt för mig.

1.1 Problemområde

Eftersom motiverade anställda är bland de viktigaste framgångsfaktorerna för ett företag, är det viktigt att alla anställda verkligen känner sig motiverade och att de är färdiga att arbeta för att nå företagets mål och på så sätt skapa goda resultat. Ifall motivationen är låg kan också prestationerna sjunka vilket i sin tur leder till att företaget inte når sina mål eller att resultatet blir negativt. Arbetet som reseledare är väldigt omväxlande, ingen dag är sig lik även om arbetsuppgifterna är liknande från dag till dag, samtidigt byts destinationen med cirka sex månaders mellanrum då vinter- och sommardestinationer öppnar eller stänger. Då reseledarna ofta byter destination betyder detta att även kollegerna och ens hem byts. Detta har medfört att reseledarna bygger upp ett nytt kontaktnät med ett jämnt mellanrum, dock är arbetsuppgifterna rätt så lika oberoende av destination. Det kan vara väldigt tungt att börja om och att säga ”hejdå” till de kolleger man haft under en säsong, därför är jag intresserad av att undersöka vilka de huvudsakliga faktorerna är som motiverar i en ständigt förändrande arbetstomgivning.

Syftet är alltså att ta reda på vad de huvudsakliga motivationsfaktorerna för reseledarna är samt vilka belöningsätt reseledarna anser vara viktigast i arbetet. Dessutom är syftet även att undersöka om vad reseledarna anser om arbetsmiljön.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med det här examensarbetet är att ta reda på vad de huvudsakliga motivationsfaktorerna är i själva arbetet som reseledare uppfattat av reseledarna samt vilka belöningsystem reseledarna anser vara viktigast. Vidare undersöks även ifall arbetsmiljön har någon påverkan på motivationen och hur den uppfattas av reseledarna. På basen av det nämnda syftet och det beskrivna problemområdet formade jag tre centrala forskningsfrågor som jag önskar få svar på genom detta arbete och undersökningen;

1. Vilka är de huvudsakliga motivationsfaktorerna för reseledarna?
2. Vad anser reseledarna om arbetsmiljön?
3. Vilka belöningsätt anser reseledarna vara viktigast?

1.3 Begreppsdefinitioner

I följande kapitel definieras begreppen reseledare, motivation och arbetsmotivation.

1.3.1 Reseledare

Yrket som reseledare har många olika och varierande arbetsuppgifter på resmålet. Reseledarna har hand om gästerna på destinationen och är ansvariga för att se till att gästernas förväntningar för semestern och den köpta produkten uppfylls till bästa möjliga grad. Som reseledare arbetar man med många människonära uppgifter som till exempel att välkomna gästerna på flygplatsen, ordna transporter och att guida utfärder samtidigt som kundservice och problemlösning är i stort fokus tillsammans med andra administrativa uppgifter (Aronsson, L., Tengling, M. och Aronsson, J. 1998).

Som reseledare arbetar man som företagets ansikte utåt och arbetar för att skapa kundtillfredsställelse bland gästerna. Det är reseledarna som gästerna i första hand kontaktar när det kommer till frågor, problem eller önskemål. Att sälja och guida utfärder, hålla inspirationsmöten samt att upprätthålla kontakt med underleverantörer på destinationen hör även till reseledararbetet. Dessutom är det bra att besitta mycket

information om resmålet och känna till destinationens historia, kultur och sevärdheter för att på ett inspirerande sätt kunna återge informationen till gästerna (Apollo 2017).

Arbetet har vanligtvis inga fasta arbetstider, dyngsrytmen varierar mycket och man arbetar vanligtvis i olika skift från morgon, kväll eller natt. Varje vecka har man 1 - 2 lediga dagar. I regel är lönen inte alltför stor i jämförelse till medianlönen i västerländska länder men arbetet medför förmåner som logi, reducerade priser för mat och dryck och i vissa fall kostnadsfria måltider på hotellet samt restauranger, reducerade priser för biluthyrning och dessutom förser ofta företaget en med en full försäkring (Service og Co 2017).

1.3.2 Motivation

Motivation härstammar från det latinska ordet *movere* som betyder ”att röra på sig” och i moderna ledningsstrukturer innebär detta att locka anställda att arbeta på ett sätt som möter organisationens mål. Det identifieras tre olika egenskaper som är kopplade till motivationen; vad som aktiverar människan, vad som leder till ett visst beteende samt hur detta beteende är och hur det upprätthålls (Kandampully m.fl. 2001). Motivation ses som en inre drivkraft om att villå åstadkomma någonting. Forskare har kommit fram till att ifall motivation inte finns går det inte att nå goda resultat. Ifall den anställda inte är motiverad kommer den fulla potentialen aldrig att kunna nås och därför är omotiverade anställda negativa för organisationen (Företagande 2009).

1.3.3 Arbetsmotivation

Arbetsmotivation anses vara en av de processer vilka används för att uppmuntra och inspirera de anställda att arbeta flitigt (van Baren, J. 2017). Motiven för att arbeta varierar mycket från person till person och kan därför inte ses som någon inre egenskap. Efter industrialiseringen blev det allt klarare att tydliga motiv för arbete måste finnas för att få folket att arbeta i nya omständigheter. (Dahlgren och Dahlgren, 1985 s 21) Orsaken till att människor arbetar är för att företaget erbjuder något som människan behöver och detta i sin tur påverkar ens motivation för att utföra själva arbetet. Det kan vara frågan om

pengar i form av lön, närhet i form av kolleger eller självförverkligande ur ett karriärperspektiv. För att arbetsmotivationen skall upprätthållas krävs det dock att ledningen förser arbetarna med klara förväntningar, feedback samt en rimlig struktur av arbetsuppgifter att följa. Möjligheten att utvecklas inom arbetet kan även påverka motivationen positivt (Heathfield 2017).

1.4 Metod och struktur

Metod som begrepp innebär det tillvägagångssätt forskaren valt för att samla in den data som senare analyseras och presenteras. När det kommer till företagsekonomiska forskningsmetoder brukar man dela in dessa i antingen *kvalitativa* - eller *kvantitativa* forskningsmetoder. Dessa skiljer sig som så, att den kvalitativa metoden fokuserar på den sociala aspekten och betonar tolkningen av ord medan den kvantitativa metoden baserar sig på teorier och prövning av dessa i form av datainsamling och analys som senare kan framställas numeriskt. (Bryman & Bell 2011 s 39-40)

Genom detta arbete stävar jag efter att ta reda på vad reseledarna anser vara de huvudsakliga faktorerna som motiverar dem att arbeta samt hur arbetsmiljön eventuellt påverkar arbetsmotivationen. Med hjälp av en kvantitativ undersökningsmetod i form av en webbenkät kan jag nå den avsedda målgruppen samtidigt som metoden är tids- och kostnadseffektiv. Eftersom jag själv har kontakt med ett stort antal reseledare vid olika företag, kommer jag att skicka ut enkäten direkt till reseledarna och indela den i olika Facebook-grupper. Med hjälp av min undersökning avser jag få svar på mina centrala forskningsfrågor.

I kapitel 3 följer min teoretiska referensram där motivation, arbetsmiljön och olika belöningsystem kommer att stå i fokus. Där förklarar jag vad motivation är, vilka olika typer av motivation det finns, hur motivationen uppstår och fortsätter att finnas. Jag kommer också redogöra för vilka faktorer som kan påverka motivationen antingen i en negativ eller positiv riktning. Det finns många olika motivationsteorier och jag kommer att presentera följande teorier: Maslow's behovshierarki, Hertzberg's tvåfaktorteori, McGregor's X och Y teori och McClelland's prestationsteori.

2 TEORI

Som teoretisk grund för arbetet har jag valt ut fyra olika teorier angående motivation. Dessa teorier är välkända och har även utvecklats för att skapa nya teorier. Därför anser jag att dessa teorier är de väsentligaste när det gäller teorier om motivation och därför har jag även valt att presentera dessa och anpassa dem i min undersökning och analysdel. Jag tar även upp teori om arbetsmiljö samt belöningssystem.

2.1 Arbetsmiljön

Arbetsmiljön är en plats där många spenderar en stor del av sitt liv i. Hur anställda uppfattar sin arbetsmiljö inverkar mycket på hur anställda mår och hur de orkar med själva arbetet. Det räcker inte endast att den fysiska omgivningen är bra, det kräver även att vissa andra faktorer och kriterier uppfylls, till exempel förhållandet mellan de övriga arbetstagarna och förmännen. Zanderin (2005 s. 11) delar upp arbetsmiljön i tre delar: den *fysiska*, den *psykosociala* och den *medicinska* arbetsmiljön. Till den fysiska arbetsmiljön hör bland annat fysiska förhållanden på arbetsplatsen som till exempel ljud, ljus, ventilation och datorer. Till den psykosociala delen hör relationer mellan anställda och ledning, medverkan på jobbet och ensamarbete. Till den sista delen, den medicinska arbetsmiljön, menar Zanderin att olika kemikalier och deras påverkan på kroppens olika organ hör till, lika så den ergonomiska delen när det kommer till arbetandet vid olika maskiner eller datorer.

En av de mest avgörande aspekterna i välmåendet på arbetsplatsen är den psykosociala arbetsmiljön. Då individer tolkar inredning, belysning och värme på så olika sätt kan det vara svårt att tillfredsställa alla. Eftersom individer kan uppfatta sin omgivning på olika sätt är det viktigt att inte bara beakta den yttre arbetssituationen utan i stället se själva individen eftersom olika människor är känsliga för olika saker (Zanderin, 2005 s. 137).

Det är extremt viktigt att individens arbetsmiljö är sådan att den bidrar till såväl välbefinnande, personlig utveckling och arbetsglädje. Eftersom arbetet hör till ett av de mest centrala livsvärden vi har, bidrar arbetsmiljön och erfarenheter från arbetet till

utformandet av ens identitet, självkänsla och välbefinnande (Dahlgren och Dahlgren, 1981 s. 11).

2.2 Motivationsteorier

Efter den kända *Hawtornestudien* från 1920 - 1930-talet har motivation studerats mycket inom organisationsteori. Som resultat av Hawtornestudien där anställda studerades under vissa förhållanden för att se hur beteendet påverkades och förändrades, började företag fundera kring hur de kunde arbeta angående motivationen kring de anställda för att företaget skulle vara effektivare. Då motivationen till arbetet påverkar hur en anställd sköter sina arbetsuppgifter påverkar arbetsmotivationen direkt företaget (Eriksson-Zetterquist, U.: Kalling, T. och Styhre, A. 2012).

Motivationsteorier indelas vanligtvis i två olika grupper; *innehållsorienterade* eller *processororienterade*. Den förstnämnda innehållsorienterade beskriver *vad* som motiverar en individ. Det kan till exempel vara frågan om en monetär kompensation i form av lön eller respons över utfört arbete i form av utvecklingssamtal. Till skillnad från detta handlar processororienterade teorier istället om *hur* individer motiveras (Olve och Samuelsson, 2008).

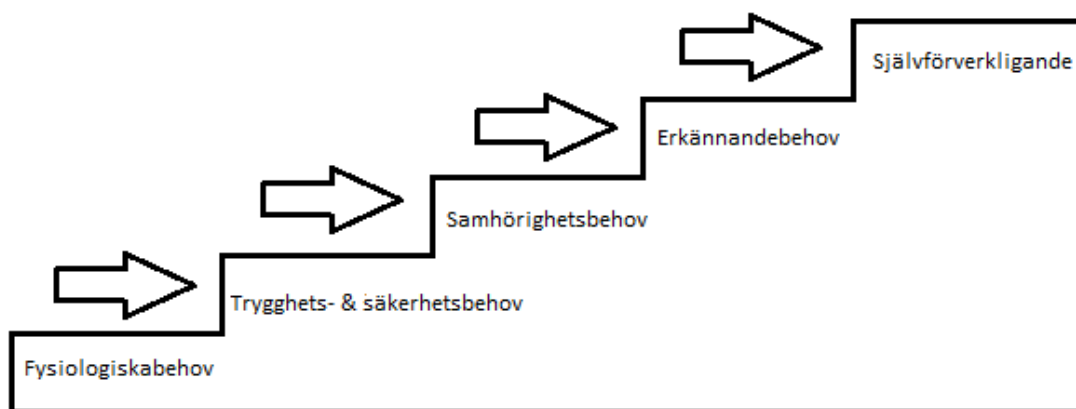
I följande kapitel presenteras motivation genom olika motivationsteorier av Maslow (behovshierarki), Hertzberg (tvåfaktorsteori) och McClelland (X- och Y-teori) och McGregor (prestationsteori). Dessa teorier kommer att fungera som byggsten för hela studien och användas som grund i analys- och resultatdelen.

2.2.1 Abraham Maslow's behovshierarki

Abraham Maslow's motivationsteori grundar sig på olika processer och strukturer som driver oss vidare i livet. Maslow menar att de mest centrala faktorerna inom ramen för motivation är behov för något och motiv att göra något. Maslow menar även att det är det aktuella behovet som driver (motiverar) individen att utföra en viss handling. Maslow utformade behovs- och motivationsteorin som är sammanställd i en hierarki där de olika behoven är ordnade i olika nivåer. (Jerlang och Hagelthorn, 2008).

Dahlgren och Dahlgren tar upp Maslow's behovshierarki, också känd som "självförverkligandeteorin" och menar att denna teori ännu i dagens läge används eftersom den är enkel att förstå och jämförbar med olika handlingar. Maslow's behovstrappa består av fem steg i vilka Maslow menar att man först strävar efter att fylla ett behov innan nästa stegs behov övergår till att fungera som primär drivkraft (Dahlgren och Dahlgren, 1985, s. 21).

Teorin grundar sig på olika processer och strukturer som driver oss vidare i livet. Maslow menar att de centrala faktorerna inom ramen för motivation är ett behov för något och motiv till att göra något. Han menar även att det är det aktuella behovet som driver (motiverar) individen att utföra en viss handling (Jerlang och Hagelthorn 2008).



Figur 1 Maslows behovshierarki (Dahlgren & Dahlgren 1985 s.21) modifierad av skribenten

Det första steget i trappan för Maslow's modell är fysiologiska behov som behövs för att hålla igång blodflödet och således hålla en individ vid liv, med andra ord mat, dryck och sömn. En människa behöver näring och tillräckligt med sömn för att kunna leva. Ifall dessa behov inte tillfredsställs går det inte att försöka tillfredsställa därpå följande behov. När människan har tillräckligt med föda och sömn för att överleva övergår behoven till nästa trappsteg. Det andra steget innefattar de säkerhetsbehov som behövs för att man skall känna sig trygg och känna att man lever i en stabil omgivning. Efter att trygghets- och säkerhetsbehoven tillfredsställts kommer man till samhörighetsbehoven. Detta innebär ett starkt behov av att bilda nätverk och att hitta vänner att umgås med. Då samhörighetsbehovet är uppfyllt kommer behovet för erkännande, alltså uppskattningsbehovet. Detta innebär att få uppskattning både för den person man är och

även för det man gör, till exempel arbetet. Detta möjliggörs av till exempel feedback och utvecklingssamtal på arbetsplatsen. Den sista delen i Maslow's behovshierarki innefattar självförverkligande, alltså behovet att förverkliga sina drömmar och förverkliga sig själv (Dahlgren och Dahlgren 1985 s. 21).

2.2.2 Frederick Hertzbergs tvåfaktorteori

Enligt Eriksson-Zetterquist med flera utvecklade Frederick Hertzberg sin teori som han kallade tvåfaktorteorin. Den behandlar tillfredsställelse och motivation. Hertzberg gjorde skillnad mellan motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Till motivationsfaktorer hör prestation, erkännande, själva arbetet, möjligheter att utvecklas inom arbetet och ansvarstagande. Hygienfaktorerna är faktorer som finns i den anställdas omgivning, arbetsmiljön, men som inte hör till själva arbetsuppgifterna som till exempel lönen, arbetsförhållanden, relationer till andra anställda, ledningen och företagets grundprinciper (Eriksson-Zetterquist m.fl. 2012 s. 104 - 105).

Till motivationsfaktorerna hör de faktorer som kan bidra till ökad motivation. På basis av motivationsfaktorerna kan en individ känna sig tillfredsställd då de är beroende av en själv, dessa är alltså en förutsättning för att man skall känna sig tillfredsställd och på så sätt bidrar de till motivation. Ifall dessa motivationsfaktorer inte uppnås orsakar de ändå inte missnöje utan istället blir resultaten bara en slags prestation. Hygienfaktorerna å andra sidan kan inte i sig bidra till motivation utan istället kan dessa faktorer skapa missnöje eller ett slags neutralt läge. För att motivationen skall kunna växa hos de anställda räcker det alltså inte att endast till exempel lönen och arbetsförhållandena är bra, det kräver även att motivationsfaktorerna uppfylls (Eriksson-Zetterquist m.fl. 2012 s. 104 - 105).

Tvåfaktorteorin har både fördelar och nackdelar. Genom att använda sig av tvåfaktorteorin inom ett företag kan ledningen lätt få fram information om vad som driver arbetarna och hur motivationen bland arbetarna kunde förbättras. Dock kan det vara svårt att skilja åt de olika motivationsfaktorerna och hygienfaktorerna med tanke på att varje individ kan reagera olika på de olika faktorerna och uppfattar således både

motivationsfaktorerna och hygienfaktorerna olika (Eriksson-Zetterquist m.fl. 2012 s. 104 - 105).

2.2.3 Douglas McGregor's X- och Y-teori

Douglas McGregor utvecklade sin teori på basen av behovshierarkin och menar att det finns två olika slags människor, antingen X- eller Y-människor. Han beskriver de olika slags människorna på olika sätt och menar att X-människor är lata, ambitionslösa, självvupptagna, icke-ansvarstagande och menar att dessa gärna vill bli styrda av andra människor samtidigt som de inte uppfattar organisationens behov eller är initiativtagande. Dessa människor är svåra att leda och kräver mycket energi av förmännen. Han menar att att dessa X-människor aldrig kommer högre på behovshierarkin än till säkerhetsbehoven och betar sig enligt teori X istället för att försöka ta sig vidare från de två första stegen på behovshierarkin. X-människor är självvupptagna men vill inte själva styra eller bestämma i organisationen utan leds hellre av andra (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2012, s. 104). X-människor tycker inte om att arbeta och undviker det när det är möjligt (Kandampully m.fl. 2001 s. 228 - 229).

Y-människor beskriver McGregor som raka motsatsen. Y-människor ses som flitiga och produktiva, motsätter sig inte organisationens behov utan har istället blivit ett behov för företaget på basen av arbetserfarenheter. Dessa Y-människor arbetar mot organisationens gemensamma mål och för att kunna uppnå sina personliga mål är det viktigt att företaget ser till att målen för organisationen är nåbara. Teorin påpekar hur viktigt det är att inte enbart betrakta arbetarna som en ekonomisk faktor utan som en social faktor. För att arbetarna skall kunna bidra till att företaget når rätt mål och resultat är det av stor vikt att arbetarna känner sig motiverade för att utföra arbetet och på så sätt bidra till önskvärda resultat. Detta är företagsledningens uppgift (Eriksson-Zetterquist m.fl, 2012 s. 104).

2.2.4 David McClelland's prestationsteori

Vidare från Maslow's behovshierarki utvecklade McClelland teorin om prestationer. Han utgår från att människan styrs av tre grundbehov som är maktbehov, kontakt- och samhörighetsbehov och prestationsbehov. McClelland skiljer på människor utifrån dessa

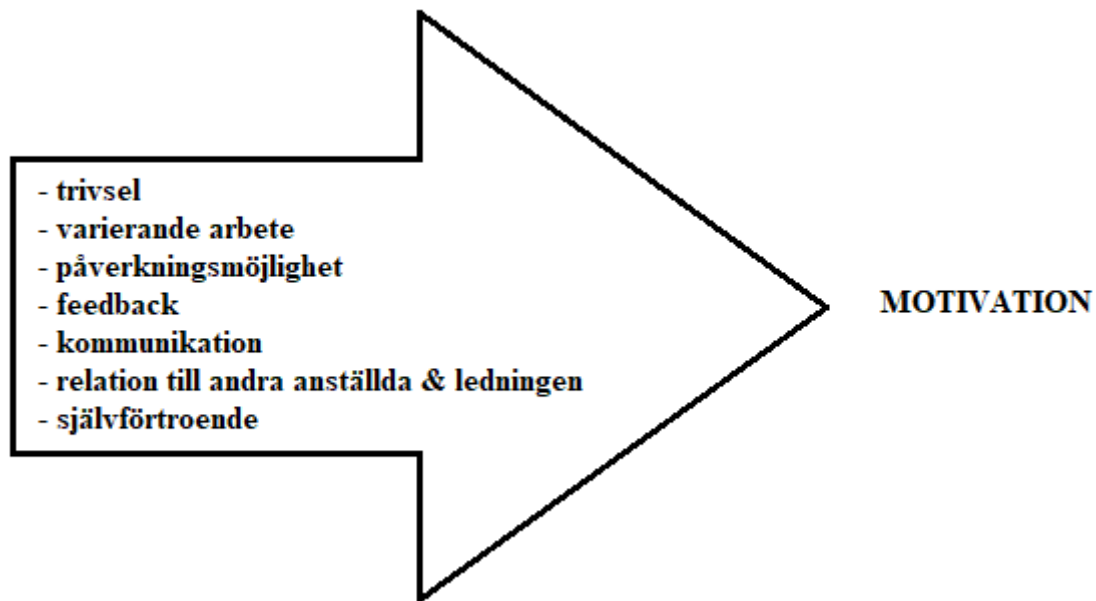
tre grundbehov och menar att individer med ett stort maktbehov gärna vill ha full kontroll och gärna vill kunna påverka andra individer. Dessa människor siktar på ett visst status och vill kunna påverka andra genom kommunikation till exempel genom att tala för en stor grupp. Till denna grupp av människor betraktas ofta förmän och högt uppsatta personer inom företagsvärlden. Till skillnad från detta anses personer med ett stort samhörighetsbehov vill komma överens med andra och söker sig gärna till andra personer. Dessa personer värderar vänskap högt och vill bli omtyckta av andra vilket i sin tur styr beteendet mot att undvika konfrontationer och konflikter. Prestationsinriktade personer vill prestera bättre än tidigare. Dessa individer menar McClelland att är målmedvetna och att de besitter en viss kreativitet. De arbetar för att uppnå utsatta mål och vill prestera bra, dessutom vill de gärna veta om hur de presterat och vill ha direkt feedback. Dock varierar prestation från person till person och är tolkningsbar, en individ kan värdera en prestation på ett helt annat sätt än en annan individ (Eriksson-Zetterquist m.fl. 2001 s. 107).

Enligt McClelland är alla dessa tre grundbehov möjliga att förändra snabbt men inte på basis av att behoven uppfylls. Istället är det möjligt att behovens karaktär förändras och på så vis förändras motivationen att uppnå de karakteristiska behoven (Eriksson-Zetterquist m.fl. 2001 s. 107).

2.3 Faktorer som påverkar arbetsmotivationen

Att vara motiverad att arbeta bidrar direkt till arbetsprestationer och resultat för organisationer. Hög arbetsmotivation går ofta hand i hand med att de anställda trivs på själva arbetet och att motivationsfaktorerna uppnås på ett individuellt plan. Ifall arbetstrivseln är negativ kan detta i sin tur leda till att de anställda inte mår bra ur ett hälsoperspektiv och detta kan i sin tur leda till oro, utmattning och även depression. För att de anställda skall känna sig motiverade att arbeta är det viktigt att själva arbetet är varierande och att de anställda har en viss påverkningsmöjlighet när det kommer till uppgifternas uppbyggnad. Att själv kunna påverka sina arbetsuppgifter kan bidra till högre motivation till att utföra dem. Att få konstruktiv kritik och feedback över sitt arbete bidrar också till att arbetsmotivationen kan öka. Det är också viktigt att varje anställd är medveten om organisationens visioner och mål och känner att deras arbetsinsats bidrar till att nå dessa. Kommunikation mellan kolleger och förmän är viktig att upprätthålla på

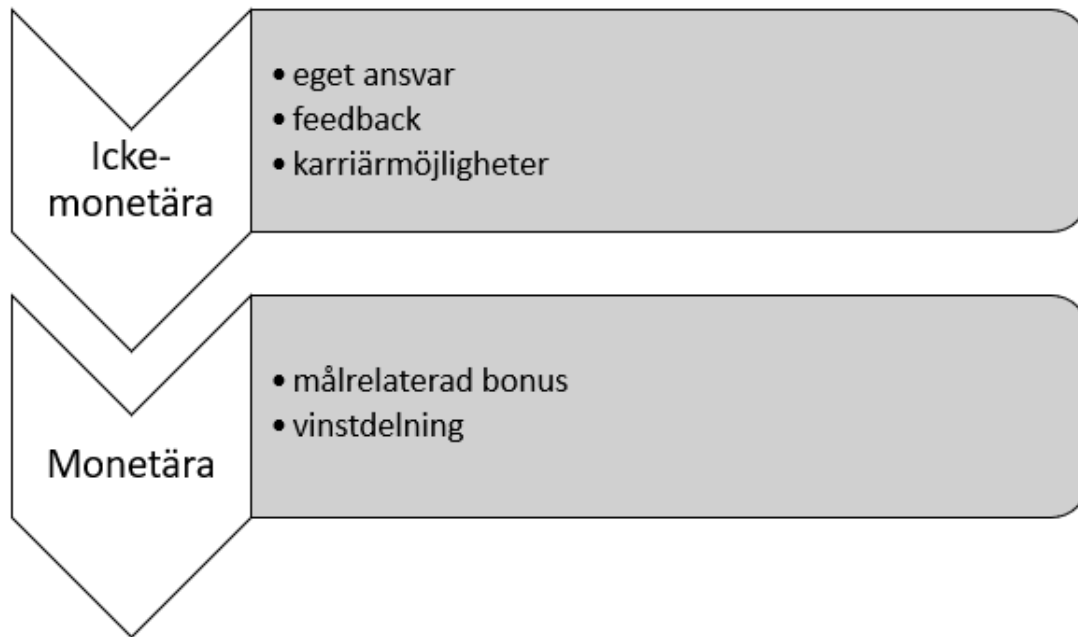
ett plan som är motiverande. Det är viktigt att alla i organisationen eller teamet har ett aktivt informationsflöde och vet vad som händer i organisationen. Dessutom bidrar även det sociala stödet och en bra relation till kolleger och förmännen till en positivare motivation. Att den anställda tror på sig själv och på att hen kan utföra de utsatta arbetsuppgifterna bidrar också i hög grad till arbetsmotivationen (Holmström, E. och Ohlsson, K. 2014, s. 58 - 61).



Figur 2 Faktorer som påverkar arbetsmotivationen

2.4 Belöningsystem

Arvidsson (2008) betonar att belöningsystem är ett slags styrmedel för företag. Det kan vara frågan om två olika slags belöningar, monetär eller icke-monetär. Till de monetära belöningarna hör till exempel lön, olika slags bonusar och pension. Till de icke-monetära belöningarna hör bland annat feedback över arbetsprestationer, *job rotation* alltså möjligheten att göra omväxlande arbetsuppgifter samt möjligheten att befodras, alltså karriärmöjligheter. Belöningarna bör fungera som incitament för de anställda, alltså att de skall stimulera de anställda att utföra arbetsuppgifterna (Olve och Samuelsson 2008 s. 226-228).



Figur 3 Belöningsystem

Syftet med belöningsystem är att motivera de anställda att utföra arbetsuppgifterna och nå företagets mål. Dessutom räknar Olve och Samuelsson upp tre ytterligare syften som belöningsystem har;

1. Verksamhetsstyrning: att styra de anställda i en sådan riktning att företagets mål uppfylls. Produktiviteten, kvaliteten samt effektiviteten bör uttrycka sig som en ökning i arbetet.
2. Motivation till önskvärda resultat: genom att motivera de anställda på ett sådant sätt att verksamheten löper i en riktning som gynnar företaget, att motivera de anställda att arbeta i samma håll och riktning som företaget.
3. Rekrytera och behålla anställda: för att anställa nya arbetare samt hålla kvar de existerande arbetarna i företaget och på så sätt vara mera attraktiv än konkurrerande företag.

Enligt tidigare forskning är anställda mera motiverade att arbeta ifall det finns någon möjlighet för belöning istället för att bli straffad. För att kunna uppfylla mänskliga behov och tillfredsställa dessa måste det finnas en slags monetär belöning att få, men det går inte att utesluta den icke-monetära belöningsformen när det gäller vilken form av belöning som anses vara den viktigaste. Den ena belöningsformen utesluter alltså inte den andra, de är båda lika viktiga. För att de anställda skall känna sig motiverade och veta att deras

insats och prestationer bidrar till att företagets mål uppfylls och goda resultat skapas är det viktigt att de anställda får respons över sina prestationer. Detta kan vara i form av feedback, direkt eller indirekt. Men den måste finnas för att bidra till kontinuerlig motivation. Utan detta är det svårt för de anställda att ändra sitt beteende och arbetssätt ifall de inte vet hur de egentligen presterar (Olive och Samuelsson 2008 s.228-229).

Enligt Makrinoва och Grigorieva (2015) har monetära incitament en stor betydelse för anställda inom turismbranschen när det kommer till arbetsmotivation men de anställda bör ändå känna sig viktiga för företaget och kunna värdesätta sin egen arbetsinsats för att motivationen för arbetet skall kunna existera och förbli kontinuerlig (Makrinoва, E. I., och Grigorieva, V. V. 2015). Dock har forskare även kommit fram till att ekonomiska belöningar inte fungerar bra som motivationsfaktorer i det långa loppet då individer med stabil ekonomi eller överflöd av pengar gör att monetär ersättning eller belöning inte är en drivande motivationsfaktor (Campbell, N. 2017).

En undersökning gjord i New York state hospital visar att belöning i form av positiv feedback fungerar bättre som motiverande faktor istället för hot eller straff. Undersökningen gick ut på att sjukhuspersonalen skulle tvätta sina händer ofta och varje gång personalen gjorde detta fick hon direkt positiv feedback. I sjukhuset hade det även hängts upp affischer om sjukdomar och hur de kan spridas, detta skulle fungera som avskräckande faktor och forskarna ville se ifall detta i sig kunde fungera som motivationsfaktor. Mängden personal som tvättade händerna ökade drastiskt under en tid på fyra veckor då de upptäckte den positiva feedbacken. Enligt undersökningen ger den positiva feedbacken en impuls i hjärnan som gör att vi således vill ha mera av den goda känslan som den positiva feedbacken ger oss vilket i sin tur gör att individer strävar till att samma slags beteende upprepas (Sharot, T. 2017).

2.5 Sammanfattning av teorier

På basen av de presenterade teorierna är det alltså tydligt att det krävs att vissa aspekter tillfredsställs för att en individ dels skall kunna överleva och dessutom kunna känna sig behövd och viktig inom arbetet, detta lyfts upp i de flesta motivationsteorierna och allra starkast av Maslow. Faktorer som belöning och kritik påverkar individer på olika sätt och

vissa faktorer kan vara mera motiverande för andra samtidigt som de kan ha en mindre betydelse för vissa. Genom att prestera väl och att dessutom själv veta att man har presterat bra, alltså att man får respons av kolleger eller förmän, är viktigt när det kommer till motivation. Det kan dock vara svårt för förmännen att veta hur man kunde upprätthålla arbetsmotivationen och att se till att den förblir kontinuerlig. Det är viktigt att alla i företaget arbetar mot ett gemensamt mål och dessutom är det viktigt att alla anställda vet om vilka de förväntade resultaten är för att tillsammans kunna arbeta för att nå dessa. Då arbetsmotivation är ett brett begrepp är det viktigt att kunna motivera på rätt sätt och i rätt doser och dessutom veta ifall den utsedda belöningen är tillräcklig.

3 METODDISKUSSION

Som jag nämnde i ett tidigare stycke, kan en forskare välja mellan två olika slags metoder, kvalitativ eller kvantitativ forskning. Forskaren kan också kombinera bägge två och detta kallas triangulering. En kvalitativ forskning strävar till att förklara hur individer uppfattar och känner för olika ämnen. Forskaren undersöker inte endast vad individen med ord säger utan även kroppsspråk och icke-verbala gester. I en kvalitativ undersökning fokuserar forskaren på *hur* och *varför* istället för att mäta något specifikt (Charan 2015).

Beroende på vad perspektivet på undersökningsobjektet är samt vad forskaren vill studera med sin undersökning, påverkas valet av metod. Ofta väljer forskaren den metod som är traditionell i det akademiska fältet forskaren representerar. Hur man väljer att samla in data samt hur data analyseras och senare används är faktorer som påverkar valet av metod (Kumar 2014). En kvantitativ undersökningsmetod ger resultat som statistiskt sätt kan analyseras i form av siffror och tabeller (Veal 2011 s. 34). Genom en kvantitativ undersökning kan man sedan jämföra resultatet och de olika variablerna för att se ifall det finns något samband mellan dessa. Eftersom kvantitativa undersökningar ofta är styrda av forskaren kan forskaren själv välja vilka frågor som ställs. I en kvalitativ undersökning är forskaren mera intresserad och fokuserad på deltagarnas perspektiv, för att få en förståelse över hur deltagarna uppfattat sina erfarenheter (Bryman & Bell 2003).

3.1 Val av metod

För att få svar på mina forskningsfrågor har jag beslutat att använda mig av en kvantitativ metod i form av en webbenkät eftersom jag på så sätt når ut till en stor mängd reseledare runt om i världen. Att forma själva frågeformuläret är tidskrävande och kräver mycket förarbete samt förståelse för problembakgrunden men samtidigt är denna metod effektiv då man når respondenterna snabbt genom att distribuera enkäten genom webben. Själva uppbyggnaden av frågeformuläret bör vara genomtänkt och vara uppställt så att resultatet kan besvara frågeställningen (Charan 2015 s. 125-129).

Användandet av forskning på internet blev allt mer populärt på 1990-talet då internet började användas mera aktivt. Idag är denna metod en av de mest använda metoderna inom kvantitativ forskning då den medför många positiva aspekter som till exempel tillgång till många personer samt dess snabbhet, men samtidigt har denna slags forskning kritiserats för en del negativa sidor. En online undersökning ger respondenten tid att fundera ut och formulera sina svar när det gäller öppna frågor. Respondenten kan utföra undersökningen på ett bekvämt och lugnt ställe då undersökningen är nåbar var som helst där det finns internet. På grund av att undersökningen är online kan respondenten själv välja med vilken apparat hon vill utföra undersökningen på, till exempel via en bärbar dator, pekplatta eller smarttelefon. Samtidigt upprätthålls anonymiteten vilket kan påverka respondenten positivt. Respondenten kan känna sig trygg med sina svar och vågar delta i undersökningen då det inte finns risk för följder på basen av sina svar. Metoden har som sagt kritiserats då den också har negativa sidor. När det gäller öppna frågor finns det inget sätt för forskaren att ställa följdfrågor på ett svar vilket är möjligt vid till exempel intervjuer. Detta kan leda till att vissa svar inte går att tolkas och användas eller att svaren tolkas på fel sätt. Det är viktigt att frågorna därför är klara och tydliga för att undvika sådana här situationer (Charan 2015 s.105, 136-139).

Trots att jag personligen känner en stor del av reseledarna som kommer att svara på mitt frågeformulär är jag inte rädd för att detta skall påverka respondenternas svar. Frågeformuläret besvaras anonymt och det går inte att få reda på vem som har svarat vad och detta kommer antagligen att påverka svarens ärlighet. Anonymiteten har också meddelats till respondenterna i själva enkäten.

3.2 Frågeformulär

Frågeformulär innehåller oftast två sorters frågor, *öppna* och *slutna* frågor. Öppna frågor ber respondenten att med egna ord formulera ett svar medan slutna frågor däremot har olika svarsalternativ som respondenten väljer ut av det alternativet som bäst representerar respondentens åsikt. I slutna frågor finns det dock risken att respondenten inte hittar ett lämpligt svarsalternativ som representerar personens åsikt och tankar vilket kan resultera i att svaret blir tomt (Charan 2015 s. 127-130).

Den tidigare presenterade teoretiska referensramen har fungerat som grund för mitt frågeformulär. Frågorna kommer att finnas i olika kategorier och behandlar bakgrundsinformation, arbetet, faktorer som kan påverka arbetsmotivationen samt belöningsystem. Alla frågor måste besvaras och frågorna kommer för det mesta att bestå av ikryssningsfrågor eller rangordningsfrågor.

Frågeformuläret är på engelska eftersom det är ett språk som alla reseledare bör behärska. Frågeformuläret består av 3 bakgrundsfrågor som behandlar kön, ålder samt hur många säsonger respondenten arbetat. Följande stycke behandlar åtta påståenden angående själva arbetet där respondenten kan välja svarsalternativ enligt en Likert skala. Nästa stycke behandlar i sin tur olika faktorer och huruvida de påverkar reseledarens arbetsmotivation. Här väljer respondenten även sitt svarsalternativ enligt en Likert skala. Den sista delen behandlar belöningsystem och huruvida reseledaren anser dessa vara viktiga. Även här används en Likert skala som svarsalternativ. (bilaga 1)

När man utformar sitt frågeformulär är det viktigt att frågorna är välformulerade och lätta för respondenten att tolka. Genom att utföra denna undersökning med hjälp av en nätenkät når jag lätt ut till reseledarna då många för tillfället arbetar runt om hela världen och dessutom i olika tidszoner. Dessutom kommer reseledarna att kunna svara på enkäten under några veckors tid. Enkäten är tillgänglig en lång stund, eftersom reseledarna vanligtvis arbetar oregelbundet, och detta ger mera flexibilitet till mina respondenter. Då frågeformuläret var klart skickades detta först ut till en testgrupp bestående av tre utomstående personer som svarade på enkäten och gav feedback. Efter små justeringar i

frågorna samt svarsalternativen var nätenkäten i sin slutliga form och redo att distribueras vidare till respondenterna.

3.3 Respondenter

I denna undersökning baserar sig valet av respondenter enligt ett *bekvämlighetsurval* vilket innebär att forskaren har tillgång till respondenterna och att sannolikheten för att få in svar är hög (Bryman och Bell 2003 s. 124). Dessutom kommer det även att vara frågan om ett *snöbollsurval* vilket innebär att forskaren vill få kontakt med ytterligare respondenter som är relevanta för forskningen via de redan existerande respondenterna (Bryman och Bell 2003 s. 16-127).

Eftersom jag har kontakt med många reseledare är detta det lämpligaste sättet att utföra undersökningen på. Med tanke på att de flesta reseledare arbetar på destinationer med andra reseledare kommer även dessa att kunna ta del av undersökningen vilket innebär att antalet respondenter inte begränsas.

Då enkäten var klar postades denna på en intern Facebook-grupp för reseledare samtidigt som länken till enkäten delades via email till reseledarna som också är med i Facebook-gruppen. Detta för att ge mera synlighet för enkäten och på så sätt öka svarsmängden. Vissa reseledare fick också länken direkt skickade till sig via Facebook Messenger. Respondenterna som tagit del av undersökningen arbetar för olika företag men det går inte att urskilja vem som arbetar för vilket företag och det är inte heller av intresse att jämföra de olika företagen i detta arbete.

4 RESULTATREDOVISNING

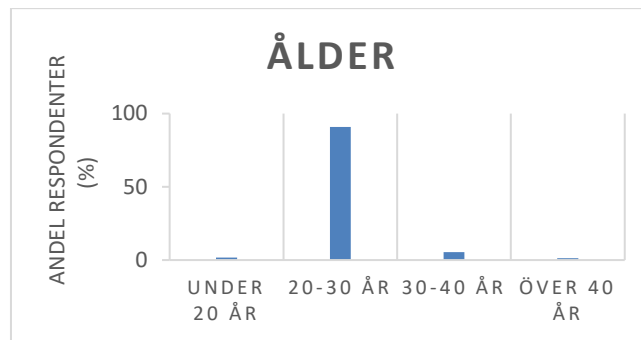
I följande kapitel redovisas de resultat som undersökningen gett. Syftet med undersökningen var att undersöka vilka faktorer som motiverar reseledarna, vad reseledarna anser om arbetsmiljön samt vilka belöningsystem som anses vara av största vikt av reseledarna. Målet var att få in minst 50 svar vilket överträffades med 55 respondenter då allt som allt 55 reseledare deltog. Frågeformuläret publicerades den 12.2.2018 och var öppet till den 23.2.2018. Frågeformuläret distribuerades dels via email till reseledare och dessutom via en intern Facebook-grupp för reseledare. Vissa reseledare som inte är med i Facebook-gruppen men som forskaren har tillgång till fick även länken till frågeformuläret direkt skickat via Facebook Messenger. Resultaten kommer att presenteras både skriftligt och med hjälp av figurer. Resultaten presenteras i den följd som de är i frågeformuläret och för att först få reda på bakgrundsinformation innan själva forskningsfrågorna besvaras. Två frågor blev obesvarade av två respondenter under arbetskontext delen av undersökningen men i sig spelar det inte en stor roll för svaren då det procentuellt sätt inte påverkar svarens pålitlighet. Själva nätenkäten finns med som en bilaga (bilaga 1) i slutet av min studie.

4.1 Bakgrundsfrågor

De tre första frågorna i undersökningen behandlar bakgrundsinformation om respondenten så som kön, ålder samt antal säsonger respondenten har arbetat som reseledare.

Kön och ålder

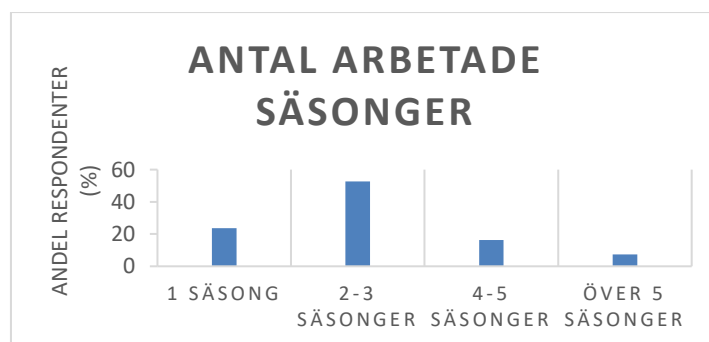
Det deltog sammanlagt 55 personer i undersökningen och av dem var 11 (20%) män och 44 (80%) kvinnor. Av 55 respondenter var 50 mellan 20 - 30 år (90,91%) och 3 av respondenterna mellan 30 - 40 år (5,45%). En respondent (1,82%) av de som svarade är under 20 år och en respondent är över 40 år.



Figur 4 Åldersfördelning bland reseledarna

Antal arbetade säsonger

Av respondenterna angav 29 (52,78%) att de arbetat 2 - 3 säsonger vilket är det mest frekventa svaret i undersökningen. Bland respondenterna är det 9 (16,36%) som arbetat 4 - 5 säsonger, 13 (23,64%) som arbetat en säsong och 4 (7,27%) som arbetat mer än 5 säsonger. Majoriteten av respondenterna har alltså arbetat två eller tre säsonger.



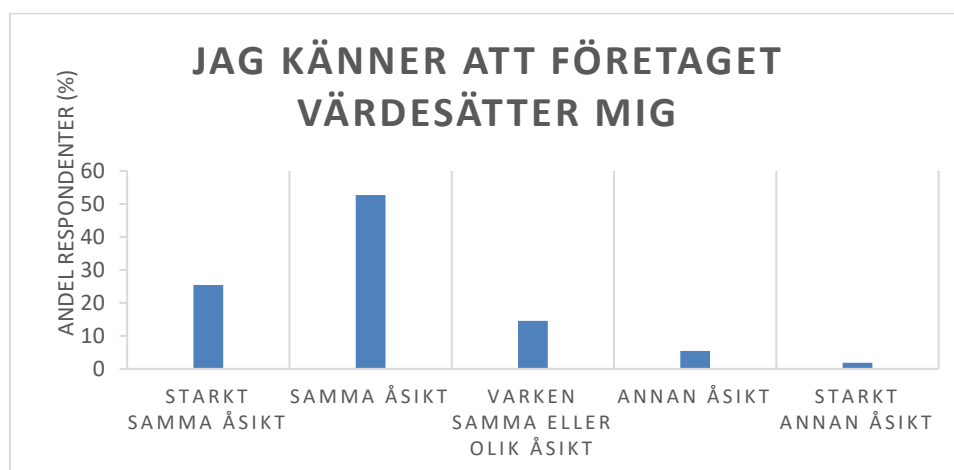
Figur 5 Antal arbetade säsonger bland reseledarna

4.2 Arbetskontext

Följande frågor behandlar arbetet som reseledare i sig och består av 8 frågor där respondenten skall kryssa i svarsalternativ enligt en Likert skala. Svarsalternativen är ”starkt av annan åsikt”, ”annan åsikt”, ”varken av annan åsikt eller av samma åsikt”, ”samma åsikt” och ”starkt av samma åsikt”.

Känner du att företaget du arbetar för värdesätter dig?

Av respondenterna har lite över hälften (52,73%) svarat att de är av samma åsikt, cirka en fjärdedel (25,45%) har svarat att de är starkt av samma åsikt, knappa 15 % (14,55%) har svarat att de varken är av samma eller olik åsikt, tre (5,45 %) har svarat att de är av annan åsikt och en (1,82 %) har svarat att hon är starkt av annan åsikt.

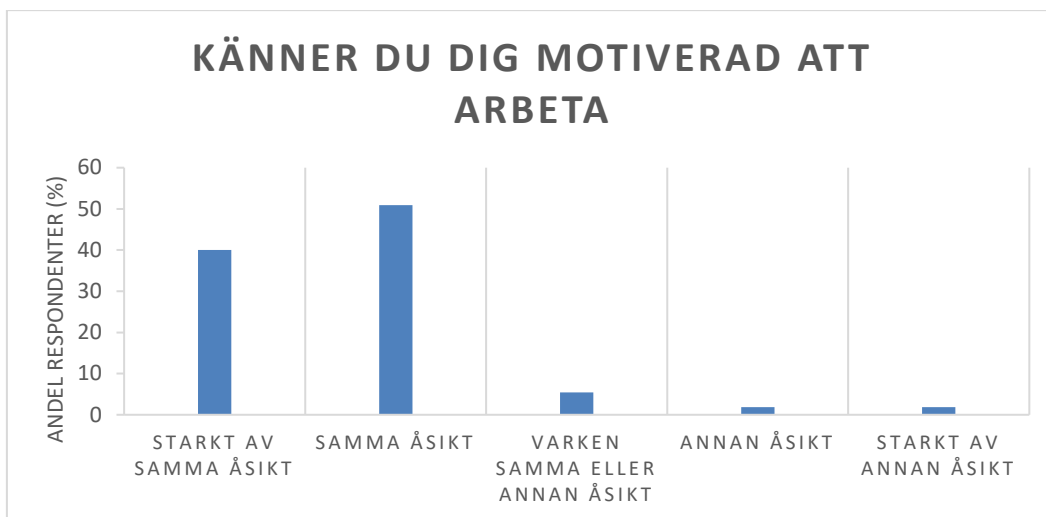


Figur 6 Känner reseledarna att företaget värdesätter en

Av de 29 som svarat att de är av samma åsikt och anser att företaget värdesätter reseledaren har 16 respondenter arbetat 2 - 3 säsonger. Bland respondenter som arbetat en säsong är 8 av samma åsikt och anser att företaget värdesätter personen. Fyra respondenter som arbetat 4 - 5 säsonger är av samma åsikt och en som arbetat mera än fem säsonger har svarat att de är av samma åsikt.

Känner du dig motiverad att arbeta?

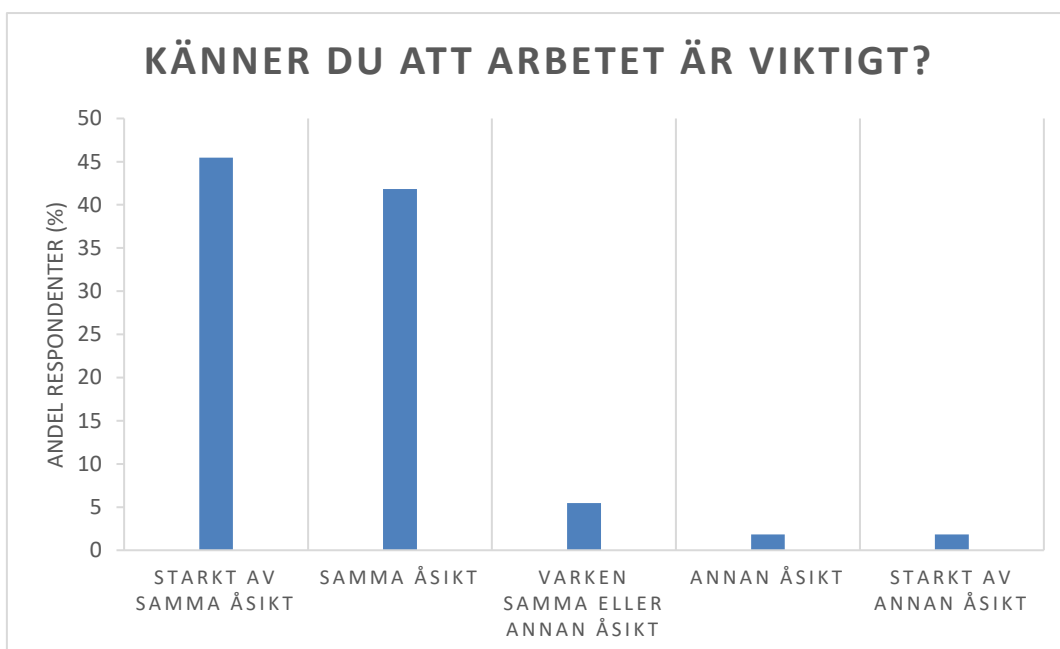
Bland respondenterna känner sig hälften (50,91%) att de är av samma åsikt samtidigt som två av fem (40 %) är starkt av samma åsikt. Endast en respondent (1,82 %) känner sig vara starkt av annan åsikt och en respondent (1,82%) är av annan åsikt medan tre (5,45%) varken är av samma eller annan åsikt. Majoriteten av reseledarna känner sig alltså motiverade att arbeta. Av de som känner sig motiverade att arbeta, alltså 90 % av respondenterna, antingen starkt av samma åsikt eller av samma åsikt har 26 arbetat 2 - 3 säsonger, 12 har arbetat en säsong, åtta har arbetat 4 - 5 säsonger och 4 har arbetat över fem säsonger.



Figur 7 Känner reseledarna att de är motiverade att arbeta?

Känner du att arbetet är viktigt?

Av de som svarat är majoriteten starkt av samma åsikt då 25 (45,45%) valt detta som svarsalternativ. Samtidigt har 23 svarat att de är av samma åsikt och endast en har svarat att de är av annan åsikt och en är starkt av annan åsikt. Bland respondenterna är det fem som varken är av samma åsikt eller annan åsikt.



Figur 8 Känner du att arbetet är viktigt?

Är arbetsuppgifterna varierande?

I denna fråga har 27 respondenter, alltså majoriteten, svarat att de är av samma åsikt och 21 har svarat att de är starkt av samma åsikt. Procentuellt är det 87,27% av de 55 respondenterna som anser att arbetsuppgifterna är varierande medan endast 7,27% är av annan åsikt. 5,45% är varken av samma eller annan åsikt och ingen har svarat att de är starkt av annan åsikt. Arbetsuppgifterna uppfattas vara varierande av de flesta reseledarna som svarat på enkäten.

Arbetsuppgifterna utmanar mig

Denna fråga besvarades av 54 respondenter. Bland respondenterna har nästan hälften (48,15%) svarat att de är av samma åsikt och 22 (40,74%) är starkt av samma åsikt. Endast en respondent är av annan åsikt medan fem varken är av samma eller annan åsikt. Ingen har svarat att de är starkt av annan åsikt.

Jag vill gå vidare i min karriär som reseledare

I denna fråga har 21 (38,18%) svarat att de är starkt av samma åsikt. De som svarat att de är av samma åsikt är en femtedel (25,45) samtidigt som kring en fjärde del av respondenterna (21,82%) varken är av samma eller annan åsikt. Endast 6 respondenter (10,91%) har svarat att de är av annan åsikt och två (3,64%) har svarat att de är starkt av annan åsikt.

Arbetsatmosfären påverkar min motivation

Denna fråga besvarades av 54 respondenter och även majoriteten då 62,96% har svarat att de är starkt av samma åsikt och 18 (33,33%) har svarat att de är av samma åsikt. Starkt av annan åsikt och av annan åsikt har endast en respondent valt som svarsalternativ.

Jag kan lämna mina arbetsuppgifter ogjorda ifall jag inte känner för att göra dem

På denna fråga har 32 (58,18%) respondenter svarat att de är starkt av annan åsikt och 15 (27,27%) menar att de är av annan åsikt. Endast två (3,64%) respondenter har svarat att de är starkt av samma åsikt medan bara en (1,82%) svarat att hen är av samma åsikt. På den här frågan var det fem (9,09%) som svarat att de varken är av samma eller annan åsikt.

4.3 Faktorer som påverkar arbetsmotivationen

Denna del av undersökningen behandlar faktorer som kan påverka arbetsmotivationen och huruvida reseledarnas arbetsmotivation påverkas av faktorerna. Frågorna är uppbyggda genom ikryssningsfrågor med en Likert skala där svarsalternativen är de samma som i föregående fråga.

Lön

Bland respondenterna anser 23 (41,82%) sig vara av samma åsikt och menar att lönen påverkar deras arbetsmotivation. Åtta (14,55%) är starkt av samma åsikt medan tio (18,18%) respondenter är av annan åsikt. Cirka en fjärde del av alla respondenter (25,45%) är varken av samma eller annan åsikt och ingen har svarat att de är starkt av annan åsikt. Medeltalet för denna frågan är 3,53 vilket innebär att de flesta respondenterna är varken av samma eller annan åsikt eller av samma åsikt

Varmt klimat

Det varma klimatet anses vara en faktor som 23 (41,82%) anser att deras motivation påverkas av samtidigt som 19 (34,55%) menar att de är starkt av samma åsikt. Två (3,64%) respondenter är helt av annan åsikt och fyra (7,27%) är av annan åsikt. På denna fråga har sju (12,73%) svarat att de varken är av samma åsikt eller annan åsikt.

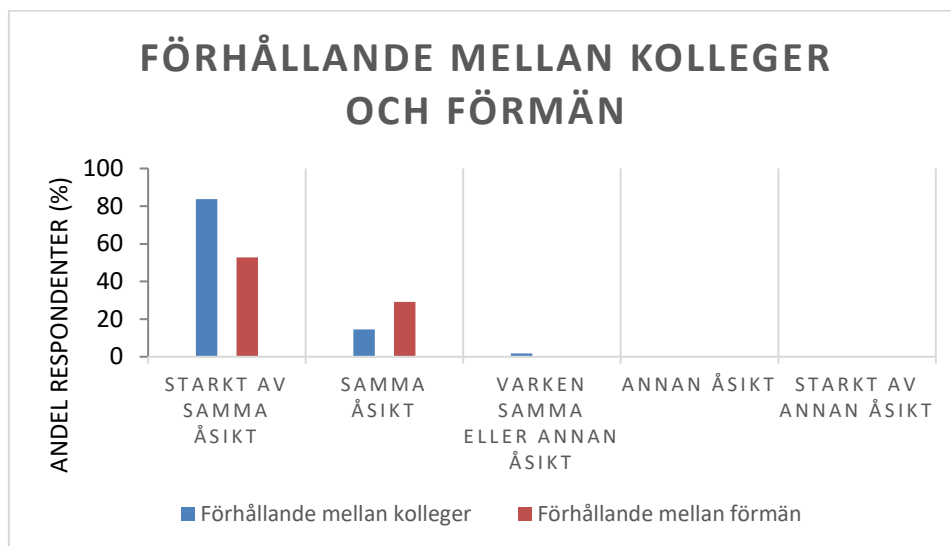
Arbetstider (nattskift, delat skift etc.)

30 (54,55%) av de som svarat är av samma åsikt och menar att arbetstider påverkar deras arbetsmotivation samtidigt som 13 (23,64%) menar att de varken är av samma eller annan åsikt. Fyra (7,27%) är starkt av samma åsikt och fem (9,09%) av annan åsikt medan bara 3 (5,45%) är starkt av annan åsikt.

Bra förhållande mellan kolleger och förmän

De två följande faktorerna handlar om förhållande mellan kolleger eller förmän. Medeltalet på frågan angående förhållande mellan kolleger är 4,82 och medeltalet för förhållande mellan förmän är 4,71 vilket visar att majoriteten anser dessa två faktorer vara väldigt viktiga motivationsfaktorer. Av de som svarat att förhållanden mellan kolleger påverkar deras arbetsmotivation är majoriteten, 46 respondenter (83,64%) starkt av

samma åsikt. Samma sak gäller förhållande mellan förmän med 39 respondenter (70,91%). Åtta (14,55%) respondenter är av samma åsikt vad gäller förhållande mellan kolleger medan den motsvarande siffran för förhållandet mellan förmän är 16 (29,09%). Endast en respondent har svarat att hen varken är av samma eller annan åsikt när det gäller förhållande mellan kolleger. Ingen har valt svarsalternativen av annan åsikt eller starkt av annan åsikt gällande båda faktorerna.



Figur 9 Förhållande mellan kolleger och förmän som motivationsfaktor

Feedback av förmän

29 (52,73%) av 55 respondenterna är starkt av den åsikten att feedback från förmän påverkar deras motivation samtidigt som 25 (45,45%) är av samma åsikt. Endast en respondent är starkt av annan åsikt vilket betyder att feedback från förmän inte är en faktor som påverkar dennes arbetsmotivation. Inga andra svarsalternativ har valts av respondenterna.

Karriärmöjligheter

Av respondenterna är det 26 (47,27%) som är starkt av samma åsikt och 19 (34,55%) av samma åsikt att karriärmöjligheter är en faktor som påverkar deras arbetsmotivation. Samtidigt är 7 (12,73%) respondenter varken av samma eller annan åsikt och 3 (5,45%) menar att de är av annan åsikt.

Känsla av uppskattning

Majoriteten av respondenterna (36 stycken, 65,45%) är starkt av den åsikten att själva känslan av uppskattning påverkar deras motivation medan 18 (32,73%) är av samma åsikt.

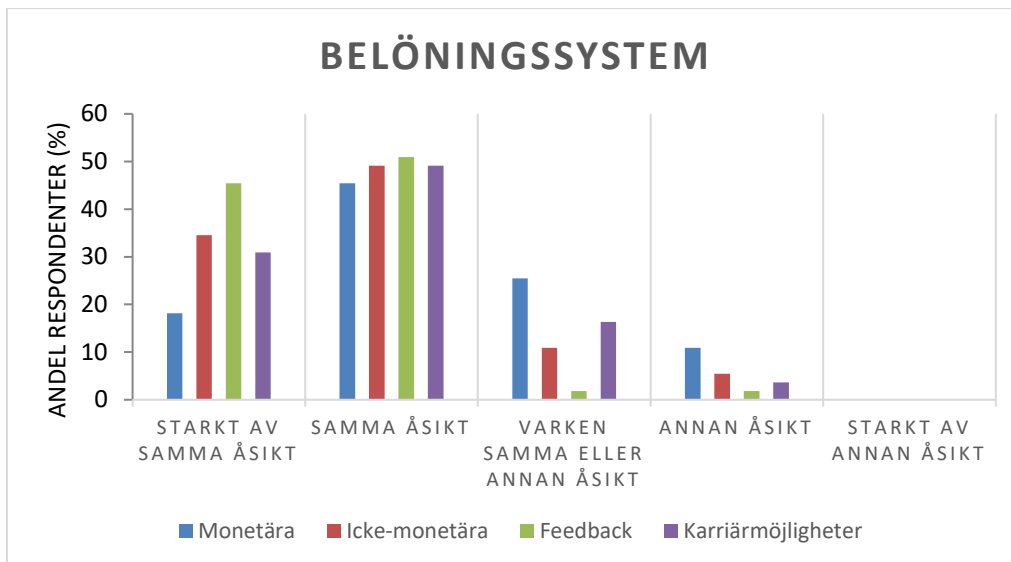
Utmanande arbetsuppgifter

På denna fråga har 27 av 55 (49,09%) svarat att de är av samma åsikt och 25 (45,45%) att de starkt är av den åsikten att utmanande arbetsuppgifter påverkar deras arbetsmotivation. Tre (5,45%) respondenter har svarat att de varken är av samma eller annan åsikt.

Av de respondenter som svarat att de är starkt av samma åsikt (22 respondenter) eller samma åsikt (26 respondenter) i frågan angående ifall arbetsuppgifterna utmanar en är största procenten av svaren liknande vad gäller utmanande arbetsuppgifter som motivationsfaktor. Största delen av respondenterna tycker att arbetsuppgifterna är utmanande och att dessa påverkar deras motivation för att utföra arbetet.

4.4 Belöningsystem

Följande fråga behandlar olika belöningsystem och huruvida reseledaren anser dem vara viktiga för denne. Alla 55 respondenter besvarade dessa frågor. Belöningsystemen är uppdelade i fyra olika kategorier: monetära, icke-monetära, feedback och karriärmöjligheter. Majoriteten av respondenterna anser att belöningsystemen är viktiga medan den procentuella delen som inte anser dem vara viktiga överhuvudtaget är obefintlig. Alla fyra kategorier av belöningsystem uppfattas som viktiga för reseledarna. Den procentuella delen respondenter som svarade att dessa belöningsystem inte är viktiga för dem är väldigt liten och tyder på att belöningar i olika former är en viktig faktor och har en betydelse.



Figur 10 Är följande belöningsystem viktiga för reseledaren?

I Figur 10 kan vi se hur respondenterna besvarat frågan huruvida de anser belöningsystemen vara viktiga. Procentuellt sett anser respondenterna att feedback är det viktigaste belönings sättet medan icke-monetära belöningar anses vara den näst viktigaste. Medan karriärmöjligheter även anses vara viktigt anses monetära belöningar minst viktiga bland reseledarna.

5 DISKUSSION

I detta kapitel följer diskussionsdelen av arbetet där jag analyserar och sammanfattar resultaten av undersökningen och kopplar dem till den teoretiska delen av arbetet. Undersökningsresultatet kopplas till syftet med arbetet samt frågeställningen om faktorerna som motiverar reseledarna, hur arbetsmiljö påverkar samt vilka belöningsystem som anses vara viktigast.

5.1 Arbetskontext och motivation

Zanderin (2005) menar att det inte enbart krävs att arbetsmiljön är bra för att vi ska må bra och orka utan även att förhållanden mellan anställda och förmän skall vara bra. Detta visar undersökningen väldigt bra då resultatet visar att respondenterna anser de olika förhållandena mellan kolleger och förmän som viktiga kriterier vilket i sin tur visar att

den psykosociala arbetsmiljön uppfattas som en viktig del av reseledararbetet för att upprätthålla motivationen.

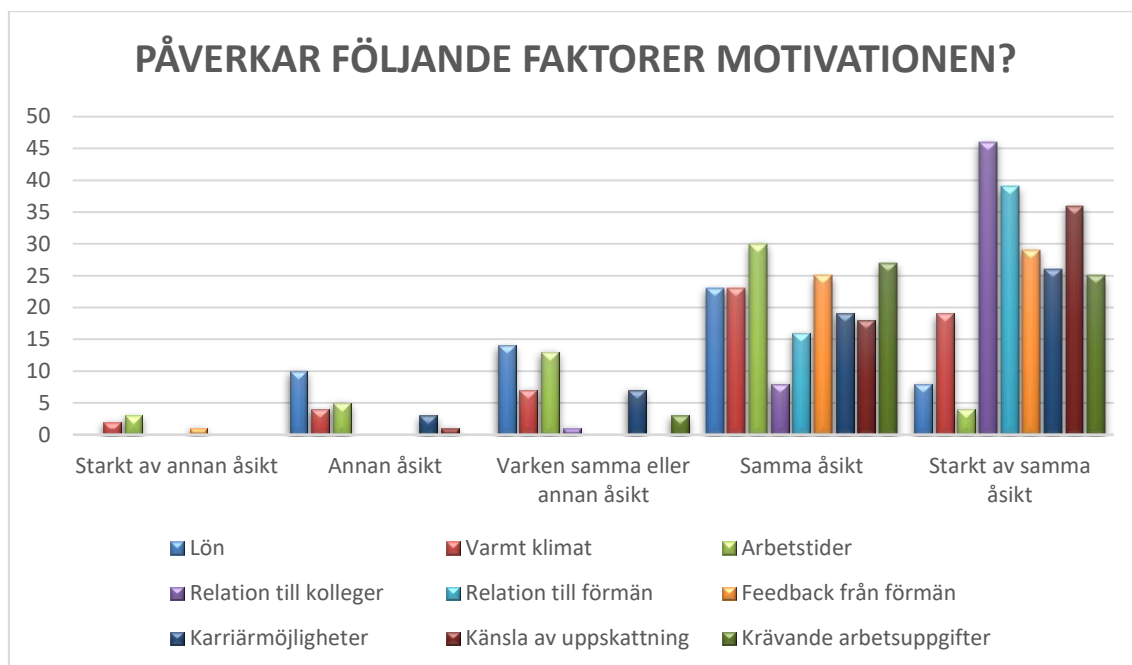
Dahlgren och Dahlgren (1981) påpekar hur viktigt det är att arbetsmiljön även är fungerande och bidrar till att den anställda skall må bra och kunna utvecklas samtidigt som den bör skapa arbetsglädje. Då största delen av reseledarna svarat att de vill utvecklas samtidigt som de anser att arbetsmiljön är god stämmer detta överens med Dahlgren och Dahlgrens (1981) forskning. Arbetsmiljön och det varma klimatet anses vara positiva faktorer inom yrket.

Enligt Maslow's teori om motivation går det inte att uppfylla nästa behov ifall föregående behov inte är uppfyllt. Individen känner sig motiverad att nå nästa nivå i behovstrappan då samtliga tidigare behov är uppfyllda. Många reseledare har svarat att de vill utvecklas inom yrket vilket tyder på att dessa reseledare känner sig motiverade för arbetet och att reseledarna är villiga att ta sig till nästa steg inom yrket, det vill säga gå vidare i karriären som reseledare. De tidigare behoven är uppfyllda och reseledarna vill ta sig vidare. Samhörighetsbehoven i Maslow's teori handlar om att skapa kontakt med andra och att utveckla sitt nätverk. Då reseledarna ofta arbetar med nya kolleger då destinationerna byts är det av stor vikt att reseledarna känner att kontakten kolleger och förmän emellan är av sådant slag att de trivs i arbetet och även på fritiden känner att de kan umgås med varandra.

Motivationsfaktorerna i Hertzbergs teori (Eriksson-Zetterquist m.fl. 2012) tillsammans med denna studies undersökningsresultat om reseledare påvisar att reseledarna vill prestera och även känner uppskattning för gjord arbetsinsats. Då hygienfaktorer som till exempel lönen var det belöningsystem som kändes minst viktigt för reseledarna påvisar detta tyngden av att göra något man trivs med och vill göra bra ifrån sig väger mera än monetär kompensation. När motivationsfaktorerna uppfylls kan en individ känna sig tillfredsställd och på basen av svaren i undersökningen drar jag den slutsatsen att reseledarna verkligen känner sig tillfredsställda och motiverade då majoriteten besvarat enkäten på ett sådant sätt.

5.2 Vilka faktorer motiverar reseledarna?

Frågeställningen för det här arbetet var att ta reda på vilka de huvudsakliga faktorerna är som motiverar reseledarna. I figuren nedan kan vi se hur reseledarna svarat angående ifall de nämnda faktorerna påverkar deras motivation.



Figur 11 Påverkar följande faktorer motivationen?

På basen av svaren kan vi se att de huvudsakliga faktorerna som påverkar motivationen bland reseledarna är relationen mellan kolleger och förmän, feedback och känslan av uppskattning vilket styrker McClellands teori. Holmström och Ohlsson (2014) menar i sin teori också att motivationen kan öka då förhållandet mellan kolleger och förmän är god samtidigt som de även menar att konstruktiv och positiv feedback kan öka motivationen och detta överensstämmer med undersökningsresultaten. Lönen anses vara den faktor som minst påverkar deras motivation och detta är kausalt då lönen som tidigare nämnt inte går att jämföra med medianlönen i nordiska länder. Olve och Samuelsson (2008) betonar dock att de olika belöningsystemen inte utesluter varandra, både monetär och icke-monetär belöning bör finnas. De menar att en arbetare inte vet hur han skall ändra sitt arbetssätt ifall han inte får feedback och vet därmed heller inte hur han presterar, och detta anser reseledarna vara en av de mest centrala belöningsätten enligt undersökningen. Undersökningsresultaten visar också att känslan av uppskattning anses vara viktigt vilket överensstämmer med Makrinoval och Grigorieva (2015).

Frågeformuläret tog direkt upp frågan om ifall reseledaren känner sig motiverad och 33 av 55 respondenter känner sig motiverade att arbeta. Det var i sig inget tydligt mönster mellan respondenterna om hur många säsonger de arbetat och det fanns inte stora skillnader mellan de som arbetat en säsong eller de som arbetat två till tre säsonger alltså går det inte att dra någon slutsats huruvida erfarenhet bidrar med mera motivation eller vice versa.

6 KONKLUSION

6.1 Slutsats

Syftet med arbetet var att undersöka vilka de huvudsakliga motivationsfaktorerna är bland reseledare, vad reseledarna anser om arbetsmiljön samt vilka belöningssystem som anses vara viktigast. Genom undersökningen kan jag dra den slutsatsen att reseledarna främst motiveras av samhörigheten kolleger och förmän emellan samt den relation som byggs bland dessa. Undersökningen visar även att känslan av uppskattning är väldigt viktig för reseledaren. Arbetsmiljön på destinationerna anses vara goda och resultaten visar även att det varma klimatet är en motivationsfaktor för reseledarna. Att få konkret feedback över utfört arbete är ett av belöningssätten som uppskattas mest, dessutom vill många reseledare gå vidare i karriären vilket lyfter tyngden på feedbacken. Utan feedback vet man inte hur man presterar och kan därmed inte heller ändra sitt arbetssätt. Av belöningssätten var det lönen som visade sig vara minst viktig för reseledarna.

6.2 Reliabilitet och validitet

Bryman och Bell (2005) menar att reliabilitet handlar om hur tillförlitlig en undersökning är och ifall en likadan undersökning skulle ge samma resultat. De menar att en undersökning har bra reliabilitet ifall undersökningen gav likadana resultat oberoende av vem som fungerar som respondent och oberoende av omständigheter. Validiteten kan i sin tur delas in i två olika delar, intern och extern validitet. Det förstnämnda handlar om att begrepp faktiskt förklarar begreppet och även reaktioner och dess pålitlighet. Extern

validitet i sin tur har att göra med yttre faktorer hos respondenten som möjligtvis kunde påverka resultatet. (Bryman & Bell, 2005 s.48 - 49; 307 - 308).

Undersökningen besvarades anonymt och av reseledare från olika företag och därför antar jag att respondenterna har varit ärliga vilket ger en bra reliabilitet. Ifall undersökningen gjorts för ett specifikt företag eller ifall respondenten måste ha namngett företaget de arbetar för tror jag att resultatet kunde ha varit annorlunda och svarsprocenten kunde även ha påverkats av detta. Resultatet var väldigt utspritt med många olika åsikter och jag tror att ifall en liknande undersökning gjordes på nytt så vore resultatet liknande.

6.3 Förslag till vidare forskning

Ifall jag gjorde undersökningen på nytt skulle jag ha omformulerat frågorna i enkäten till en viss del och exempelvis ha annorlunda svarsalternativ med ja- och nej- eller rangordningsfrågor. Då största delen av respondenterna var kvinnor kunde det vara intressant att ta reda på varför detta yrke tycks vara så starkt dominerat av kvinnor. Är det något specifikt som gör att flera kvinnor än män arbetar som reseledare? På basen av detta kunde det dessutom vara intressant att undersöka hurdana skillnader män och kvinnor uppfattar angående reseledaryrket och hur det är att arbeta inom turismbranschen överlag.

6.4 Slutord

Det här arbetet har varit en tidskrävande process för mig samtidigt som den varit väldigt givande. Att gå så djupt in på ett ämne och verkligen lägga sig in på det har varit en givande erfarenhet. Själva ämnet motivation och motivation på arbetsplatsen är ett mycket diskuterat ämne i dagens läge då många anställda ofta uppfattas som missnöjda och mera krävande av arbetsplatsen. Att undersöka om vad reseledare anser om motivationen kändes nästan som en självklarhet med tanke på min egen bakgrund inom reseledaryrket. Givetvis har det vid vissa tillfällen varit tungt och jag har även känt mig omotiverad då och då. Det gör alla människor, motivation och att vara omotiverad kommer och går och är en känsla som alla upplever någon gång i livet. Tack vare det här arbetet har jag lärt mig om varför man ibland kan känna sig omotiverad och efter denna

undersökning är jag dessutom även mera övertygad över att så länge man gör något man trivs med och njuter av så har lönen inte så stor roll. Vissa faktorer är såklart mera motiverande för andra och varierar mycket från person till person, det är därför jag anser att motivation är ett så intressant ämne att forska i. Avslutningsvis vill jag passa på att än en gång tacka alla som deltog i min undersökning samt alla som stöttat mig längs vägen och genom hela skrivprocessen.

KÄLLOR

Apollo.se. Att arbeta som reseledare, 2017. Tillgänglig:

<https://www.apollo.se/jobba-inom-apollo/jobba-utomlands-pa-apollo/reseledare>

Hämtad: 19.11.2017

Aronsson, L.; Tengling, M. & Aronsson, J. 1998, *Turism - världens största näring:*

Turism & reseservice, faktabok. 2. uppl. Malmö: Liber utbildning. 240 s.

van Baren, J. 2017 *The definition for work motivation*. Bizfluent. Tillgänglig:

<https://bizfluent.com/facts-6951422-definition-work-motivation.html> Hämtad:

5.12.2017

Bryman, A. & Bell, E. 2011, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2:3 uppl.,

Stockholm: Liber AB. 757 s.

Campbell, N. 2017. *A tour operator's guide to cultivating motivation that lasts*. Rezgo.

Tillgänglig: <https://www.rezgo.com/2017/10/tour-operators-guide-cultivate-motivation> Hämtad: 5.12.2017

Charan, A. 2015, *Marketing analytics: A practitioner's guide to marketing analytics and research methods*. New Jersey: World Scientific. 695 s.

Dahlgren P. & Dahlgren, K. 1981, *Hur har du det på jobbet? En bok om den psykosociala arbetsmiljön*. Malmö: Tryckeri ab Norden. 176 s.

Eriksson-Zetterquist, U.; Kalling, T. & Styhre, A. 2012, *Organisation och organisering*.

3., [omarb. och uppdaterade] uppl. Malmö: Liber. 441 s.

Företagande. Forskarnas teorier om motivation, 2009. Tillgänglig:

<https://www.foretagande.se/forskarnas-teorier-om-motivation/> Hämtad

10.3.2018

- Heathfield, S. 2017. *What people want from work: motivation*. The Balance.
Tillgänglig: <https://www.thebalance.com/what-people-want-from-work-motivation-1919051> Hämtad: 19.11.2017
- Holmström, E. & Ohlsson, K. 2014, *Människan i arbetslivet: Teori och praktik*. 2., [omarb] uppl. Lund: Studentlitteratur. 336 s.
- Jerlang, E. & Hagelthorn, M. 2008, *Utvecklingspsykologiska teorier: En introduktion*. 5.uppl. Stockholm: Liber. 482 s.
- Kandampully, J.; Mok, C. & Sparks, B. 2001, *Service quality management in hospitality, tourism and leisure*. New York: Haworth Hospitality Press. 339 s
- Kumar, R. 2014, *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginner*, 4 uppl., London: Sage. 432 s.
- Makrinova, E. I., & Grigorieva, V. V. (2015). Motivation mechanism of work behavior enhancement of hospitality industry employees. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 6(2), s: 320-323.
- Olve, N. & Samulesson, L. A. 2008, *Controllerhandboken*. 9 uppl. Malmö: Liber. 714 s.
- Service-co.se*. Dina frågor, 2017. Tillgänglig:
http://www.service-co.se/Reseledare/Dina_fr%C3%A5gor.aspx Hämtad: 19.11.2017
- Sharot, T. 2017. *What motivates employees more: rewards or punishments?* Harvard Business review. Tillgänglig: <https://hbr.org/2017/09/what-motivates-employees-more-rewards-or-punishments> Hämtad: 10.3.2018
- Veal, A. J. 1997, *Research methods for leisure and tourism: A practical guide*. 2. ed. London: Financial Times Management. 320 s.

Zanderin, L. 2005, *Arbetsmiljö*, 2 upplagan Lund: Studentlitteratur. 240 s.

BILAGOR

Bilaga 1 Frågeformuläret

Hello! My name is Patricia Grimm and I study tourism at Arcada University of Applied Sciences in Helsinki, Finland. As my thesis I am doing a research about work motivation and how tour representatives feel about the work itself and the working environment. The questionnaire was developed to find out the main motivational factors in the work as a tour representative. It only takes a few minutes to answer the questionnaire and the survey is answered anonymously and the answers are treated confidentially. If you have any questions regarding the survey or results do not hesitate to contact me via grimmpat@arcada.fi

OK

1. What is your gender?

- Male
- Female

2. How old are you?

- Less than 20 years old
- 20-30 years old
- 30-40 years old
- Over 40 years old

3. How many seasons have you worked?

- 1 season
- 2-3 seasons
- 4-5 seasons
- over 5 seasons

4. The following questions/statements are regarding work context.
Please choose one (1) of the following alternatives

| | Strongly disagree | Disagree | Neither agree nor disagree | Agree | Strongly agree |
|---|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Do you feel that the company you work for values you? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Do you feel that you are motivated to work? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Do you find your work important? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| The work duties are varied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| The work duties challenge me | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I want to advance in my career as a tour representative | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| The working atmosphere influences my motivation | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I can leave my duties undone if I don't feel like completing them | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Does the following factors affect your work motivation? Please choose one (1) of the following alternatives.

| | Strongly disagree | Disagree | Neither agree nor disagree | Agree | Strongly agree |
|---|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Salary | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Warm climate | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Working hours (night shift, split shift etc.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Good relationship with colleagues | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Good relationship with leaders | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Feedback from leaders | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Carreer opportunities | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Feeling of appreciation | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Challenging duties | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. The following reward systems are important to me

| | Strongly disagree | Disagree | Neither agree nor disagree | Agree | Strongly agree |
|--|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Monetary rewards (salary, commission, etc) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Feedback | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Opportunity to excel within my career | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Non-monetary reward (more responsibility, extra off days etc.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Please choose one of the following alternatives.

| | Strongly disagree | Disagree | Neither agree nor disagree | Agree | Strongly agree |
|---|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| My salary reflects my work performance | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I get enough time off work during a normal working week | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I feel that my closest leaders value my work performance | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I receive enough training for my duties | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| The working atmosphere is good | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| If there are any issues I can talk about it with colleagues | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| If there are any issues I can talk about it with leaders | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Thank you for your time! If you have any questions regarding the survey or results do not hesitate to contact me via grimmpat@arcada.fi

OK