

Södertörns högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi
Tema: Organisation/Ledning
Magisteruppsats, 10 p
Vårterminen 2006

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Organisationsstrukturens betydelse

En fallstudie av Sveriges Televisions-/ och Hachettes medarbetare

Författare:
Fredrik Nylander
fredriknylander1979@hotmail.com / 070-586 74 61
Sofie Vestergren
sofievestergren@hotmail.com / 070-775 14 56

Handledare:
Karl Gratzner
Jan Öhrming

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de två företagen Sveriges Television och Hachette samt dess medarbetare, för sitt engagemang och medverkan i uppsatsen. Ett speciellt tack till våra kontaktpersoner på respektive företag, Kristin Markroth (SVT) och Maria Claesson (Hachette), för sin ovärderliga hjälp.

Slutligen vill vi tacka samtliga som har gjort det möjligt för oss att genomföra denna uppsats.

Stockholm, 31 maj 2006

Fredrik Nylander

Sofie Vestergren

Sammanfattning

Arbetsmarknaden idag är kännetecknad av förändringar, komplexitet samt att allt högre krav ställs på de företag som verkar på den. I och med denna utveckling som sker, påverkas även företaget.

En av de faktorer som berörs, är företagets organisationsstrukturer. Valet av struktur eller en förvandling av strukturen, kan vara ett tillvägagångssätt att öka anpassningen till omgivningen och dess förändring.

Mot denna bakgrund valde vi följande problemformulering: ” Hur påverkas medarbetare av olika organisationsstrukturer?”

Syftet med uppsatsen är att beskriva och förklara hur Sveriges Television AB:s (SVT) linjeorganisation respektive Hachette Filipacchi Sverige AB:s (Hachette) matrisorganisation påverkar medarbetarna. Vi valde att behandla detta syfte genom att se på medarbetarnas motivation och trygghet och därigenom se hur detta påverkar produktiviteten.

Den teoretiska utgångspunkt som uppsatsen har som grund, bygger på teorier rörande organisationsstruktur, motivation, trygghet samt produktivitet.

Uppsatsen har innefattat personliga intervjuer med tre medarbetare på SVT och fyra på Hachette. Dessa intervjuer har även kompletterats med, enkätundersökningar genomförda på utvalda medarbetare inom det båda företagen.

Resultat-/ respektive analysavsnitten baseras på den empiri vi erhållit samt en jämförande analys av dessa och våra valda teorier.

Slutsatsen som vi har dragit utifrån undersökningen är, att en organisationsstruktur påverkar medarbetaren i den riktningen – att ju flexiblare, plattare och personligare organisationsstrukturen är, desto större är chansen att företaget får motiverade, trygga och i och med det produktiva medarbetare.

| | |
|--|----|
| 1. Inledning | 6 |
| 1.1 Problembakgrund | 6 |
| 1.2 Problemdiskussion | 8 |
| 1.3 Syfte | 9 |
| 1.4 Avgränsning | 9 |
| 2. Teori | 10 |
| 2.1 Motivering av valda teorier | 10 |
| 2.2 Teoretisk utgångspunkt | 10 |
| 2.2.1 Organisationsstruktur | 10 |
| 2.2.2 Linjeorganisation | 11 |
| 2.2.3 Matrisorganisation | 12 |
| 2.2.4 Behovsteori..... | 13 |
| 2.2.5 Balansteori | 15 |
| 2.2.6 Förstärkningsteori | 15 |
| 2.2.7 Förväntningsteori | 15 |
| 2.2.8 Känsla av sammanhang (KASAM) | 15 |
| 2.2.9 Human Resource Management (HRM) | 16 |
| 2.3 Teoretisk referensram | 18 |
| 3. Metod | 19 |
| 3.1 Uppsatsens ansats | 19 |
| 3.2 Urval | 19 |
| 3.2.1 Genomförandet av studien | 19 |
| 3.2.2 Val av organisation | 19 |
| 3.2.3 Val av population | 20 |
| 3.3 Datainsamling | 20 |
| 3.3.1 Skriftliga källor | 20 |
| 3.3.2 Kvantitativ och kvalitativ metod | 21 |
| 3.3.3 Intervju | 21 |
| 3.3.4 Intervjuform | 22 |
| 3.3.5 Population intervju | 23 |
| 3.3.6 Enkätundersökning | 23 |
| 3.3.7 Enkätform | 24 |
| 3.3.8 Population enkätundersökning | 24 |
| 3.4 Metodkritik | 25 |
| 4. Empiri | 27 |
| 4.1 Sveriges Television företagspresentation | 27 |
| 4.2 Resultat av intervjuer med Sveriges Television | 28 |
| 4.2.1 Motivation | 28 |
| 4.2.2 Trygghet | 30 |
| 4.2.3 Produktivitet | 32 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.3 | Resultat av enkätundersökning med Sveriges Television | 34 |
| 4.3.1 | Motivation | 34 |
| 4.3.2 | Trygghet | 35 |
| 4.3.3 | Produktivitet | 37 |
| 4.4 | Hachettes företagspresentation | 39 |
| 4.5 | Resultat av intervjuer med Hachette | 41 |
| 4.5.1 | Motivation | 41 |
| 4.5.2 | Trygghet | 42 |
| 4.5.3 | Produktivitet | 43 |
| 4.6 | Resultat av enkätundersökning med Hachette | 45 |
| 4.6.1 | Motivation | 45 |
| 4.6.2 | Trygghet | 46 |
| 4.6.3 | Produktivitet | 49 |
| 5. | Analys | 51 |
| 5.1 | Motivation | 51 |
| 5.2 | Trygghet | 53 |
| 5.1 | Produktivitet | 55 |
| 6. | Slutsats och diskussion | 56 |
| 6.1 | Slutsats och diskussion | 56 |
| | Källförteckning | 57 |
| | Bilaga 1: Hachettes organisationsschema | |
| | Bilaga 2: Enkätundersökning SVT och Hachette | |
| | Bilaga 3: Intervjuguide SVT och Hachette | |
| | Bilaga 4: Svar enkätundersökningar – SVT | |
| | Bilaga 5: Svar enkätundersökningar – Hachette | |

1. INLEDNING

Avsnittet inleds med en problembakgrund och problemdiskussion, detta för att ge läsaren en inblick i det valda ämnet. Därefter redogörs för uppsatsens syfte samt avgränsning.

1.1 Problembakgrund

Dagens samhälle och arbetsmarknad är präglad av förändringar, komplexitet, turbulens och hård konkurrens. Information överförs i ett allt högre tempo och teknikens utveckling går fortare och fortare. För att företagen ska kunna hänga med i denna utveckling, krävs det att de blir snabbare på genomföranden. Arbetsuppgifterna inom organisationerna växlar från dag till dag och som medarbetare måste man ständigt vara beredd på att möta dessa nya arbetsuppgifter ¹.

I och med dessa förändringar påverkas även företagens organisationsstruktur. Nya organisationsstrukturer ersätter på många håll de gamla. De strukturer som fungerade effektivt för bara några år sedan är redan föråldrade. Modeord lanseras på löpande band. Huruvida de egentligen innebär något nytt kan dock ifrågasättas. ”Nyhetens behag gör att vi tar till oss dessa begrepp, och tiden gör att vi överger dem till förmån för ännu fräschare och färskare förklaringar”. Det finns många föreskrifter och koncept som dagens organisationer måste förhålla sig till. Författaren Sérieyx kallar till och med detta fenomen för organisationshistoriens ”Big bang” ².

Förvandlingar i organisationsstrukturen kan vara ett medel att öka anpassningen mot omgivningen och dess förändringar ³. Barbara Czarniawska, författare och professor i företagsekonomi vid Handelshögskolan, menar att vi idag letar som aldrig förr efter råd och impulser i de olika förändringsarbeten som drivs. Hon antar att vi kan hitta lösningen på många av de frågor som gör sig påmindas idag med anledningen av alla förändringar, i hur organisationerna är utformade ⁴. Valet av organisationsstruktur har idag därför stor betydelse.

För att möta kraven på förändringar försöker organisationer försöka anpassa sin organisation på olika sätt. Vissa provar med mer slimmade och plattare organisationer, och moderna arbetsätt som projekt och nätverk växer fram. Andra håller sig istället kvar vid de mer traditionella, systematiserade och ”uppdelade” mönsterna.

Författarna Bengt Abrahamsson och Jon Andersen framhåller de mer decentraliserade organisationsformer, då de ger ökad effektivitet och demokrati inom organisationerna. Men det är inte speciellt svårt att hitta undersökningar som motsätter sig detta.

Enligt olika forskare, bland annat Paul Lawrence och Östen Ohlsson, så kan centraliserade företag så som linjeorganisationer, vara mycket effektiva. Ohlsson menar att platta organisationer lätt kan leda till maktkoncentration och stagnation. Det är enligt honom inte alls säkert att kommunikationen och effektiviteten inom företaget, blir bättre av att antalet nivåer minskar. Ohlsson anser att det finns en mening med att ha hierarki inom organisationerna ⁵.

¹ Löw, 2003.

² Bolman & Deal, 2005.

³ Abrahamsson & Andersen, 2005.

⁴ Czarniawska, 1998.

⁵ Abrahamsson & Andersen, 2005.

Linjeorganisationer delar ofta in organisationen i olika enheter eller avdelningar och skapar en hierarki för att förenkla styrningen ovanifrån och ner.

I dessa organisationer sker all kommunikation genom en gemensam chef, och den främsta fördelen är att det finns klara avgränsade områden. Medarbetarna känner ofta i denna organisationsstruktur, att de har ett stort och eget ansvar för sin arbetsuppgift.

Enligt en artikel i tidningen ”Ledarskap och lönsamhet”, finns det likväl styrkor med att istället ha en matris som organisationsstruktur. Medarbetarna i denna struktur blir djupt engagerade i uppgiftens lösning, och i och med detta även mycket motiverade och hängivna. Man menar att matrisorganisationer är effektivt fungerande organisationer, som innehar en rad utmärkande drag. Bland dessa återfinns till exempel öppenhet, inlevelse, förbättrad produktivitet samt stora krav på medarbetarna.

Matrisorganisationer är i sin natur instabil då medarbetarna hela tiden skiftar, och bara den organisatoriska strukturen förblir oförändrad. Det är bara medarbetarens egen entusiasm, disciplin och samarbetsvilja som skapar resultatet och håller ihop alltsammans. Det måste alltså finnas tillit både mellan medarbetarna, från medarbetarna till de idéer som de arbetar med och för hela organisationen ⁶.

Redaktören för tidningen ”Ledarskap och lönsamhet”, Jane Bergstedt skriver i sin artikel ”Är två chefer bättre än en?”, att matrisorganisationerna utmanar de klassiska organisationsprinciperna, där medarbetarna bara ska ha en chef precis som det ser ut i de traditionella linjeorganisationerna. Hon menar att förmånerna med matrisorganisationer är att ”oredan” ibland kan bli så stor, att det uppstår betydande utrymme för egna initiativ och samordning. Samt att problem och konflikter ”lyfts upp på bordet” i matrisorganisationer. De kan inte skyllas av någon, utan måste tas upp öppet ⁷.

Enligt författaren Jan Lindvall, uppkommer det för medarbetarna i matrisorganisationer och projekt, kreativa konflikter som innebär att viktig information skapas ⁸. Medarbetare som arbetar i projekt eller i organisationer som främjar flexibilitet på arbetsplatsen, har lättare för dynamik och kreativitet.

Dessa medarbetare har även en förmåga att hitta enkelhet och förenklingar i olika arbetsrelaterade situationer.

En bidragande orsak till att många företag idag väljer att arbeta i projekt, kan enligt författaren Jonas Söderlund, vara att ”människor behöver människor”. Medarbetare söker ständigt efter både gemenskap, tillhörighet och identitet. Och i dessa organisationer, som har en matris som struktur, upplever de en känsla av just detta tillsammans med äventyr, spänning och en vilja att ”fly från vardagen”. Detta är ett avbrott som enligt Söderlund, kan skapa positiva effekter på medarbetarens engagemang och meningsskapande. När medarbetarna organiseras i projekt, blir de tvungna att med jämna mellanrum reflektera. Samtidigt får de möjligheten att begränsa sina arbetsinsatser, och därmed kunna gå in i nya samarbeten och projekt, med full energi ⁹.

⁶ Ledarskap och lönsamhet, 1982.

⁷ Bergstedt, 2002.

⁸ Lindvall, 2001.

⁹ Söderlund, 2005.

Forskning som har gjorts inom detta område, ger inget direkt svar på vilken organisationsstruktur som är att föredra. Dock finns det strukturer som passar vissa organisationer bättre, vid olika tidpunkter.

1.2 Problemdiskussion

Organisationer verkar idag som nämnts tidigare, i en föränderlig omvärld. Kraven på utveckling och omvandling är höga inom organisationerna, för att de överhuvudtaget ska kunna överleva. De organisationer och strukturer som var populära för bara några år sedan, är idag redan ifrågasatta från olika håll. Ett medel för att klara sig som företag på denna växlande och ostadiga marknad, kan vara att ”välja rätt” organisationsstruktur.

Vi tror, precis som många författare, att valet av organisationsstruktur kan vara avgörandet och lösningen på denna fråga. Både för företagets egen överlevnad och för hur medarbetarna ska uppfatta sitt arbetsklimat. Det vi tycker är spännande och intressant kring detta, är att se på vilket sätt dessa val av struktur inverkar på medarbetarna i organisationen.

Vissa menar att matrisorganisationer är framtidens struktur, medan andra framhåller den mer traditionella linjeorganisationsstrukturen. Hur vi än vrider och vänder på det, så kan vi finna fördelar och nackdelar med de båda strukturerna. Frågan vi ställer oss är hur dessa val av organisationsstruktur egentligen påverkar medarbetarna? Är det så att en viss struktur kan inverka på hur medarbetarna inom ett företag känner sig och agerar? Vi vet att organisationer, oavsett struktur, påverkar medarbetarnas drivkraft, engagemang, kreativitet och säkerhet. Men frågan är hur och i vilken riktning. Blir medarbetarna mer spontana, flexibla och kreativa av en likartad företagskultur, eller har detta ingen betydelse? Kan en rangordnad och strikt organisationsstruktur kanske framkalla de motsatta effekterna hos sina medarbetare? Eller tvärt om, kan en platt struktur få sina medarbetare att känna sig förvirrade, osäkra och otillräckliga? Framhålls till exempel eget ansvar, initiativtagande, flexibilitet, skaparförmåga och samhörighet, lika mycket inom både linje- och matrisorganisationer?

Vi funderar också över vad som är mest fördelaktigt för medarbetaren. Organisationen bygger upp sin organisation för att kunna få så bra resultat som möjligt, men om vi skulle sätta oss in i medarbetarens situation. Finns det då någon av strukturerna som är bättre, när det gäller till exempel medarbetarens välmående och utvecklings- och karriärmöjligheter? Kan det vara så att det är mer fördelaktigt för en medarbetare att arbeta inom någon av de olika organisationsstrukturerna? Eller skapas det inom strukturerna olika privilegier och förmåner för medarbetaren, som i längden gynnar denne på olika sätt? Vilka fördelar respektive nackdelar skapar de olika strukturerna för medarbetaren?

En annan aspekt som vi har funderat över är om branschen eller marknaden som organisationerna verkar på har någon betydelse. Kan det vara så att någon av organisationsstrukturerna fungerar bättre än den andra, beroende på branschen eller marknaden? Och i så fall, hur vet företagen vilken struktur som passar dem själva och marknaden främst? I vilken utsträckning påverkar bransch och marknad medarbetarna?

Det vi vet säkert att organisationer påverkar medarbetarna, men hur och i vilken utsträckning. Alla dessa tankar och frågor har mynnat ut i nedanstående problemformulering.

Hur påverkas medarbetare av olika organisationsstrukturer?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och förklara hur Sveriges Television AB:s (SVT) linjeorganisation respektive Hachette Filipacchi Sverige AB:s (Hachette) matrisorganisation påverkar medarbetarna.

Uppsatsen kommer att behandla syftet genom att se på medarbetarnas motivation och trygghet och därigenom se hur detta påverkar produktiviteten.

1.4 Avgränsning

Undersökningen har begränsats till att studera två företag, som verkar i mediebranschen. SVT och fyra av organisationens enheter (fiktion, nyheter & samhälle, ledning och planering) i Stockholm. Samt Hachette Sverige och de fyra tidningar (Elle, Elle Interiör, Elle Mat & Vin och Café) som organisationen innefattar.

2. Teori

Avsnittet inleds med en motivering till uppsatsens valda teorier, därefter följer vår teoretiska utgångspunkt inom områdena organisationsstruktur, motivation, trygghet och produktivitet. Avslutningsvis kommer uppsatsens teoretiska referensram att redovisas.

2.1 Motivering av valda teorier

För att undersöka hur SVT och Hachettes organisationsstrukturer påverkar medarbetarnas motivation, trygghet och produktivitet, har vi valt att i vår uppsats ha med nedanstående teorier. Dessa berör organisationsstrukturer, medarbetares beteende och trygghet samt samspelen mellan organisation och medarbetare.

Det är ingen av dessa teorier som i ensam tappning, kan förklara var och en av våra tre variabler som vi vill mäta. Valda teorier kommer därför att tillsammans beröra variablerna motivation, trygghet och produktivitet.

För att förklara motivation har vi använt oss av behovsteorier, balansteorin, förstärkningsteorin och förväntningsteorin. Anledningen till att vi valt dessa teorier är att de gemensamt förklarar hur motivation uppstår, bevaras, styrs och upphör.

Trygghetsfaktorn berörs genom teorin ”Känsla av sammanhang” (KASAM), då den tar upp variabler som påverkar människans psykiska samt fysiska hälsa och därmed tryggheten hos individen. Vi kommer även att använda oss utav Human Resource Management (HRM) perspektivet, som förklarar hur produktivitet (som är en enkel form av effektivitet) skapas genom ett framgångsrikt samarbete mellan medarbetaren och organisationen.

2.2 Teoretisk utgångspunkt

2.2.1 Organisationsstruktur

En organisation uppstår när individer inser att deras eget intresse eller egna fördelar bäst kan uppnås genom en kollektiv handling. Strukturen i den etablerade organisationen, står för hur arbete arrangeras och fördelas mellan de medarbetare som arbetar i organisationen. Organisationer med en god struktur ger stadga, pålitlighet och rörlighet, vilket skapar förutsättningar till maximalt resursutnyttjande och måluppfyllelse. Ett sätt att förtydliga strukturbegreppet är att dela in strukturen i tre element, dessa är specialisering, formalisering och centralisering.

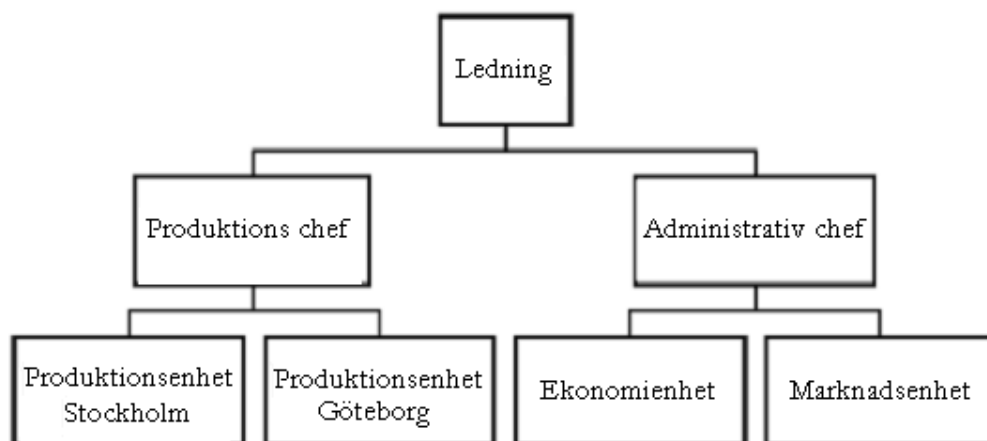
Specialisering delas in i tre underliggande delar, vilka är horisontell-/ och vertikaldifferentiering samt geografisk utbredning. Horisontelldifferentiering omfattar yrken, professioner och specialiteter. Desto fler olika yrken som medarbetarna i organisationen har, desto mer komplex är den. Vertikaldifferentiering avser antalet nivåer i organisationen, det vill säga hur spetsig eller platt pyramiden är. Och till sist den geografiska utbredningen, som beskriver organisationens fysiska lokalisering. Formalisering beskriver i hur hög grad arbetet i organisationen är standardiserat. Det vill säga hur mycket av arbetet som styrs genom kontroller över medarbetarna med hjälp av regler, rutiner, procedurer. Centralisering beskriver var i organisationen besluten fattas, vilket är detsamma som att beskriva auktoritetsfördelning¹⁰.

¹⁰ Hatch, 1997.

2.2.2 Linjeorganisation

Den traditionella linjeorganisationen har en hierarkisk och centraliserad uppbyggnad, och karaktäriseras starkt av att medarbetarna enbart rapporterar till en chef¹¹. En linjeorganisation är en stabil organisation som har samma återkommande arbetsuppgifter, under mycket lång tid¹². Hierarkistrukturen består av ett stort antal olika nivåer och aktiviteter samt olika sätt som de är grupperade på. De två huvudgrupperna nämns funktionell hierarki och divisionaliserad hierarki.

Den funktionsbaserade hierarkin grupperar in organisationen i olika gemensamma verksamheter, efter vilka likheter de har vad gäller arbetsfunktioner. Den divisionaliserad hierarki är däremot uppdelade på flera separata funktionsbaserade verksamheter, som samtliga är ansvariga inför en och samma ledning¹³. Då det är den funktionsbaserade strukturen, som studieobjektet (SVT) i vår uppsats bygger på, har vi valt att förklara den mer ingående.



Figur 1: Organisationschema – Linjeorganisation.

De positiva sidorna med den funktionsbaserade strukturen är att den begränsar dubbelarbete, ger möjligheter för organisationen att maximera stordriftsfördelar samt ger chefen omfattande kontrollmöjligheter. Medarbetare kan dessutom enkelt se likheter mellan sina arbetsuppgifter och den närmsta medarbetarens, i den sociala strukturen.

De negativa sidorna är att denna struktur kan bli strikt och byråkratisk. Det kan också uppstå problem om den högsta chefen skulle bli vakant, vilket utgör ett dilemma. Chefer i denna struktur är svåra att ersätta, då det inte ofta förekommer någon annan person i företaget, som har en lika övergripande bild av organisationens situation¹⁴.

¹¹ Harris & Raviv, 2002.

¹² Eklund, 2002.

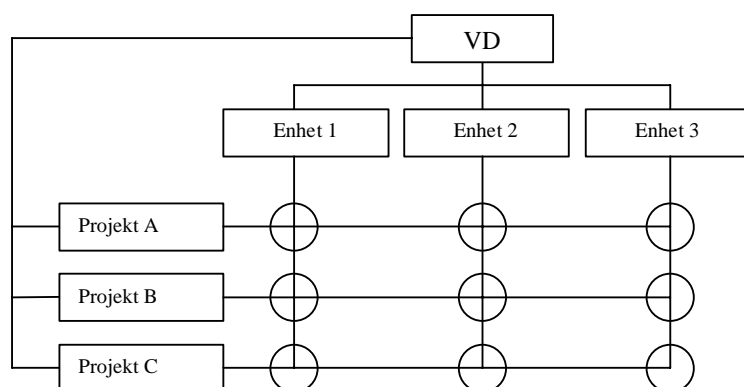
¹³ Carlsson & Nygren, 2004.

¹⁴ Hatch, 1997.

2.2.3 *Matrisorganisation*

Matrisorganisationer är baserade på konceptet att horisontella relationer genom organisationen är lika viktiga som traditionella rapporteringar är i en hierarkisk linjeorganisation¹⁵. Det som främst karaktäriserar matrisorganisationer är att medarbetarna har ett dubbelt rapporteringsansvar, det vill säga att de har två chefer.

Denna struktur utvecklades i syfte att använda sig av det bästa från den funktionella-/ och divisionaliserade organisationsstrukturen. Den funktionsbaserade strukturen karakteriseras av att den grupperar olika verksamheter i enlighet med en logik om likhet, när det gäller arbetsfunktioner som ömsesidigt beroende uppgifter och gemensamma mål. Den divisionaliserade organisationen utmärks av att den grupperar in individer, positioner och enheter på ett av tre sätt; utifrån likheter i produktionsprocesser, kundgrupper eller geografiskt verksamhetsområden¹⁶. Tanken med en matrisstruktur är helt enkelt att kombinera den funktionsbaserade strukturens effektivitet, med den divisionaliserade strukturens flexibilitet och känslighet¹⁷. Detta uppnås genom att man överlappar funktionsbaserade och divisionaliserade strukturer, istället för att prioritera logiken beträffande produktion, kundbas och geografi framför den funktionsbaserade logiken, som uppstår i den divisionaliserade strukturen.



Figur 2: *Organisationschema – Matrisorganisation.*

Matrisorganisationen kan ses som två olika strukturer där var och en, har en ledningsgrupp som ansvarar för dem. Cheferna inom den funktionsbaserade delen av matrisen ansvarar till exempel för att fördela specialister på projekt, hjälper dem att bibehålla och utveckla sina färdigheter samt att övervaka deras prestationer. Medan cheferna inom den divisionaliserade delen i matrisen ansvarar för till exempel övervakningen av projekt med avseende på budget, tidsplaner och andra mål som är speciella för projekten¹⁸.

Matrisorganisationens styrkor är att den på ett bra sätt kombinerar funktionell ekonomi samtidigt som organisationen hålls liten och uppgiftsorienterad. Den kan fokusera på flera olika mål samtidigt, tillåter ett hastigt utbyte av resurser, uppmuntrar medarbetare till att

¹⁵ Atkinson, 2003.

¹⁶ Hatch, 1997.

¹⁷ Atkinson, 2003.

¹⁸ Hatch, 1997.

lösa komplexa problem, att agera med eget ansvar samt uppmuntrar dem till att utvecklas och göra sitt bästa.

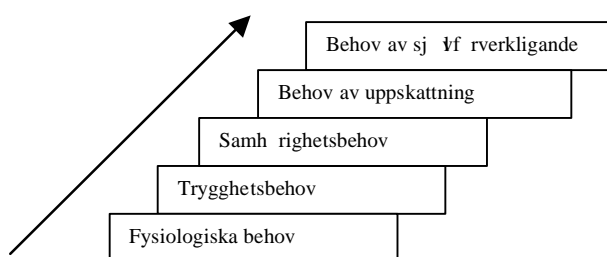
Svagheterna med matrisorganisationer är att de bryter mot principen att befogenheter skulle vara lika med ansvar samt att strukturen kan medföra ökade kostnaden för administration¹⁹.

2.2.4 Behovsteori

För att förklara individens inre motivation har vi valt att studera Abraham Maslow, David McClelland och Fredrick Herzbergs olika behovsteorier. Maslow delar upp människans behov i fem kategorier, McClelland talar om tre olika teoretiska begrepp och Herzberg delar upp sin teori i två olika dimensioner.

Människan är en sökande varelse som känner olika behov och en önskan av att tillfredsställa dessa behov. När hon har tillfredsställt något av sina behov, känner hon genast längtan av något annat. Människan blir helt enkelt aldrig nöjd. Det är önskan av att tillfredsställa sina behov, som motivera människan till handling. Ett redan tillfredsställt behov ger inte någon motivation.

Maslow hävdar att det finns behov som är mer primära än andra och placerar därför in behoven längs en skala. Denna skala har fått namnet ”Maslows behovshierarki”, och är ofta framställd som en pyramid eller trappa.



Figur 3: Maslows behovshierarki.

De primära behoven hos en individ placerade Maslow först på skalan, och de mer sociala behoven högre upp. De lägst rangordnade behoven, som för människan är otillfredsställda, lägger hon mest energi på att tillfredsställa.

Det fysiologiska behovet är det första steget i Maslow behovstrappa. Dessa behov måste människan tillfredsställa för att kunna överleva, med det menar han till exempel behov som hunger, törst och skydd. Behov av denna kategori måste vara tillfredsställda innan människan kan klättra uppåt i behovstrappan. Nästa steg i behovstrappan är trygghetsbehov. Dessa handlar bland annat om att människan vill ha sin lön varje månad, att de blir behandlade rätt, att arbetsmiljön är säker och trivsamt samt att de har ett organiserat arbete att komma till varje dag. Därefter finner vi behovet av samhörighet samt att accepteras av olika grupper, de så kallade sociala behoven. De innebär att människan vill

¹⁹ Sy, 2002.

känna tillhörighet, acceptans och medkänsla. När människan har kommit upp till fjärde steget i trappan, söker hon en känsla av självsäkerhet, prestige, makt och kontroll. Längst upp i trappan visar sig sedan behovet av att maximalt utnyttja sin förmåga. Detta steg kallar Maslow för självförverkligande och han förklarar det som en önskan, om att bli det man har förutsättningar att bli ²⁰.

McClellands motivationsteori innefattar de tre teoretiska begreppen; prestationsbehov, tillhörighetsbehov och maktbehov. Dessa begrepp påminner om de tre översta steg i Maslows behovshierarki.

Prestationsbehovet påminner om det fjärde steget i Maslows trappa. Detta behov innebär att en människa har en positiv attityd till att åstadkomma och bemästra något. Det är direkt bundet till någon begäran om belöning. En individ som har starkt prestationsbehov, gör sitt bästa oberoende av belöning. Behovet uppstår av att en individ vill arbeta under en längre tid med att göra något bra, uppnå något speciellt eller göra något bättre än andra. Prestationsbehovet återfinns även när en individ vill uppnå eller överskrida sådana krav som hon själv har satt upp ifråga om kvalitet, utförande eller resultat och göra något utanför det vanliga. Dessa människor anses ha ett ovanligt starkt behov av att lyckas.

Tillhörighetsbehovet kan liknas vid Maslows samhörighetsbehov och innebär att individen söker en social tillhörighet och vill känna en känsla av att vara omtyckt och accepterad av andra människor. Detta behov uppstår då en individ skapar, återvinner eller upprätthåller, ett nära förhållande till en eller flera personer. Men även när hon känner sig känslomässigt involverad genom att individen är borta från en annan person, önskar återfå nära förbindelsen eller önskan att delta i aktiviteter som föreningar och sällskap.

Begreppet maktbehov liknar både det andra och det fjärde steget i Maslows behovshierarki. McClelland menar att maktbehovet visar sig hos individer som anser att deras eget rykte är viktigt eller då en individ vill besegra andra personer. Maktbehovet uppstår då människan handlar kraftfullt och kan påverka och kontrollera andra ²¹.

Behovsteoretikern Herzberg studerade individens motivation inom arbetslivet. Hans teori är indelad i två dimensioner, vilka är oberoende av varandra. Dessa är tillfredställande – otillfredsställande och vantrivsel – icke vantrivsel.

Faktorer som skapar trivsel är inte samma som de faktorer som ger vantrivsel. En individ som känner att hennes arbetsmiljö är tillfredställande, att hon har en trygg anställningsform, har goda sociala förhållanden, erhåller en bra lön och har ett välordnat privatliv kan uppleva ett tillstånd av icke vantrivsel. Detta i sin tur leder till trygghet hos individen. Däremot skapas härigenom inte någon trivsel eller motivation. En situation där individen finner sina arbetsuppgifter intressanta och varierande, får uppskattning för väl utfört arbete, har kontroll över sitt arbete samt möjligheter för personlig tillväxt, kan däremot bidra till trivsel, alltså motivation. Å andra, vid avsaknad av detta, uppstår ingen

²⁰ Maslow, 1987.

²¹ McClelland, 1990.

vantrivsel, utan en situation av icke-trivsel. Herzberg menar även att individer som presterat något speciellt, tämligen snabbt får behov att prestera mer²².

2.2.5 *Balansteori*

Balansteorin betonar den roll som upplevelsen av jämvikt spelar för motivationen. Balansteorin menar att en individ motiveras, i förhållande till uppfattad jämvikt, av den belöning som ges för en viss arbetsinsats. Enligt teorin motiveras människan av att försöka minska obalansen mellan insats och belöning. Detta kan åstadkommas på två sätt, antingen genom att minska insatsen eller genom att öka belöning. Balansteorin kompliceras av frågan; ”om vem eller vilka individen jämför sig med”.

Teorin understryker att människor i hög grad motiveras och påverkas av relativa belöningar, likväl som absoluta. Forskning har också visat att inte alla människor är lika känsliga för obalans²³.

2.2.6 *Förstärkningsteori*

Förstärkningsteorin förklarar inte hur ett beteende kommer till, utan hur det bevaras, stärks eller minskar. Med anledning av detta är det egentligen ingen motivationsteori.

Förstärkningsteorin försöker titta på vad som kontrollerar och modifierar ett beteende, och det är detta som är orsaken till att den ofta förekommer när motivationsteorier används.

Teorin bygger på antagandet att beteendet styrs av belöningar eller straff. En handling som efterföljs med belöning återupprepas med stor sannolikhet, däremot om den inte belönas minskar chansen för att den upprepas. När straff alltid återföljer en viss handling, kommer detta beteende förmodligen att avta eller upphöra. Upphör straffet efter ett bestämt handlande, är chansen stor att denna aktion upprepas²⁴.

2.2.7 *Förväntningsteori*

Förväntningsteorin visar på styrkan i en viss handlingstendens och på hur attraktivt detta utfall blir för individen. Styrkan i en persons motivation att utföra något, är beroende av hur vederbörande tror att han eller hon kan uppnå det som eftersträvas. Resultatet av handling kan bli positivt i form av till exempel högre lön, säkerhet och tillit, men kan samtidigt bli negativt genom att handlingen leder till trötthet, frustration och olust. Teorin bygger på individens förståelse om att hennes insats ska leda till ett visst resultat, att hon upplever korrelation mellan ansträngning och resultat samt hur hon uppfattar att sin insats leder till ett visst utfall, positivt eller negativt²⁵.

2.2.8 *Känsla av sammanhang (KASAM)*

Människor utsätts för kroppsliga-, psykiska- och/ eller socialapåfrestningar. En del av dessa är kraftiga, långvariga, ofta upprepande samt av en art som ganska övertygande visats kunna göra människor sjuka. En del människor förblir, trots att de utsätts för samma eller

²² Herzberg, m.fl., 1959.

²³ Huseman, m.fl., 2001.

²⁴ McElroy, 1985.

²⁵ Miller & Grush, 1988.

ännu större påfrestningar som andra, friska. Förklaringar till detta ligger rimligen i att vi har olika motståndskraft, som skapats av olikheter i vårt arv och i vår tidigare miljö.

Medicinske sociologen Aaron Antonovsky, har undersökt fenomenet och försöker bland annat påvisa sambandet mellan psykosociala faktorer och hälsa. Antonovsky vill med sin teori, KASAM, förklara vad som gör oss friska och lade därför fokus på de faktorer som gör oss friska, och inte på det som gör oss sjuka.

KASAM beskriver hur stress och sjukdomar är ett naturligt tillstånd, som ständigt kommer vara närvarande. Detta är också anledningen till varför fokus ligger på att förklara hur människan förblir frisk. Antonovsky menar att känslan av sammanhang är en mycket viktig faktor för att kunna hantera upp-/ och nedgångar. KASAM förklaras med de tre huvudkomponenterna begriplighet, hanterbarhet och mening.

Begriplighet syftar på i vilken utsträckning människan upplever inre och yttre stimuli som förnuftsmässig, konkret och tydlig istället för kaotiskt, oordnad, slumpmässig, oväntad och oförklarlig. En människa som känner att hon begriper något, förväntar sig att de stimuli som hon kommer att möta i framtiden är förutsägbara, eller att de, när de kommer som överraskningar åtminstone går att ordna och förklara.

Komponenten hanterbarhet, definieras formellt som den grad till vilken människan upplever att det står resurser till ens förfogande, med hjälp av vilka hon kan möta de krav som ställs av de stimuli som hon överöses med. Har en människa en hög grad av hanterbarhet, kommer hon inte att känna sig som ett offer för omständigheterna eller tycka att livet behandlar en orättvist.

Den tredje och sista komponenten, meningsfullhet, syftar till i vilken utsträckning människan känner att livet har en känslomässig innebörd. Att åtminstone en del av de problem och krav som livet ställer en inför, är värda att invertera energi, engagemang och hängivelse i ²⁶.

2.2.9 Human Resource Management (HRM)

HRM perspektivet förespråkar samarbetet mellan människan och organisationen, för att kunna öka produktiviteten²⁷. Detta perspektiv menar att organisationer ska behandla medarbetarna som en investering och inte som en kostnad. Medarbetares behov är centrala för att organisationen ska kunna behålla dem med lämplig kunskap och rätt inställning. Motivation, demokrati, medarbetarinflytande och jämlikhet är huvudbegrepp inom HRM.

Denna teori utvecklades i två olika riktningar, en på universitetet i Michigan och en på Harvard Business School. Universitet i Michigan förklarar sitt synsätt utifrån ett affärs-/ och prestationsinriktat perspektiv, medan Harvard Business School lägger fokus på medarbetarna, vikten att få medarbetarna att likställa sig med organisationen samt att få dem dynamiska och resursstarka. Skolorna har samma mål med de två olika inriktningarna, men har olika uppfattning hur man ska nå dit ²⁸.

²⁶ Antonovsky, 1991.

²⁷ Woods & Mayer, 2005.

²⁸ Granberg, 2003.

I Sverige används oftast Harvardmodellen, vilken är indelad i två centrala områden. Den första innebär att organisationen har krav på sig att vara effektiva, konkurrenskraftiga och flexibla. Medan den andra innebär att medarbetarna är organisationens viktigaste resurs.

Det finns olika krav på organisationer, som är ställda från omvärlden. Dessa krav leder fram till olika HRM-strategier som gör att medarbetarna blir mer produktiva och engagerade. De krav som ställs är bland annat;

- att bringa jämvikt mellan olika intressegrupper. Dessa grupper kan till exempel bestå av delägare, ledning, medarbetare, statsstyrelser, samhället och fackföreningar.
- att sammansättningen av arbetskraften är rätt, till exempel att medarbetarens kvalifikation överstämmer med ledningens antagande. Har inte medarbetaren den kompetens som ledningen tror att den har, kan detta frambringa konflikter.
- att affärsstrategin och organisationsfilosofin stämmer överens.
- att de tar hänsyn till arbetsmarkanden, fackföreningar och teknologiers inflytande på rekrytering, för att inte konflikter skall uppstå mellan organisationer och dess medarbetare.
- att man beaktar lagar och sociala värderingar, för att förhindra komplikationer inom organisationen.

Fördelningen mellan de olika kraven, leder fram till olika HRM-strategier. Dessa är medarbetarinflytande, personalrörlighet, belöningssystem och arbetssystem.

Medarbetarinflytande får medarbetarna engagerade och berör bland annat deras påverkan på ledningens sätt att organisera arbetet och medarbetarnas möjlighet att påverka organisationens mål, lön, arbetsuppgifter och deras egen karriärutveckling.

Personalrörlighet berör hur organisationen behandlar medarbetarna och hur den förser sig själv med lämplig kompetens. Personalrörligheten delas in i tre olika områden, vilka är internflöde (prestation, omplacering, befordran /degradering, utbildning och träning), placering (avskedande, utplacering och pensionering) och socialisation (anställningstrygghet och sociala förhållanden).

Ett belöningssystem skall bestå av att en lika stor fördelning mellan konstruerade belöningar (beröm, ökat medarbetarinflytande, personliga förmåner) och de mer faktiska belöningarna (höjd lön, bonus, personal förmåner).

Arbetssystem behandlar hur ett arbete är utformat och definierat. Med det menas hur väl medarbetaren känner att hennes kompetens utnyttjas och utvecklas samt till vilken grad medarbetaren känner samhörighet med organisationens mål²⁹.

Om organisationen har lyckats med sina HRM-strategier påverkar detta medarbetarnas trivsel, engagemang och produktivitet. Detta innebär att organisationens effektivitet och den sociala tillfredsställelse ökar, vilket i sin tur, i en positiv bemärkelse, skapar goda förutsättningar för organisation att kunna överleva på lång sikt³⁰.

²⁹ Syren, 1998.

³⁰ Hollinshead & Leat, 1996.

2.3 Teoretisk referensram

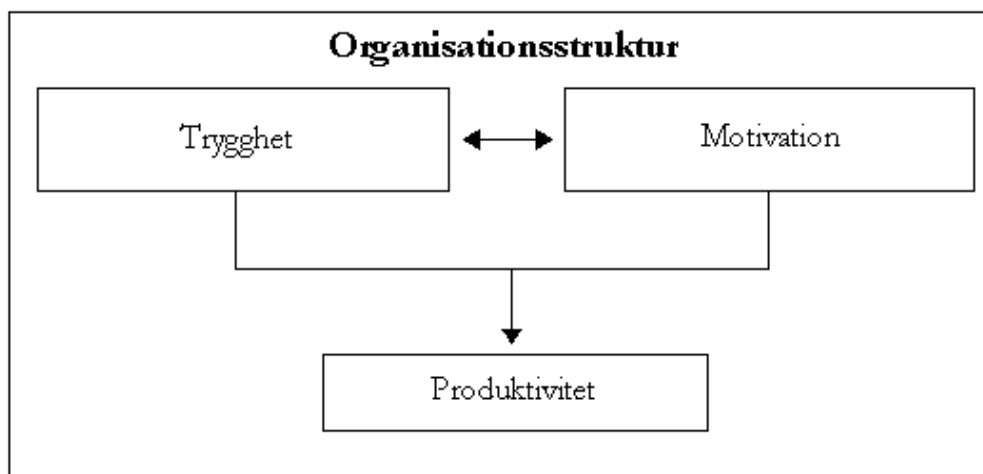
Vi har i den teoretisk utgångspunkten klargjort och skapat en förståelse, för hur facklitteratur beskriver de valda ämnesområdena organisationsstruktur, motivation, trygghet och produktivitet.

Organisationsstrukturen skall ses som en övergripande faktor som påverkar motivationen och tryggheten hos medarbetare, vilket i sin tur har en inverkan på produktiviteten.

När vi studerat teorierna om vad som får medarbetare motiverade och trygga, finner vi att det bland annat är dessa två faktorer som även skapar produktivitet.

Motivation skapas av för medarbetaren intressanta och varierande arbetsuppgifter, inflytande över arbetet, belöningar samt förståelse för att en viss arbetsinsats ger ett visst resultat. De faktorer som skapar trygghet är en tillfredställande arbetsmiljö, säker anställningsform, goda sociala förhållanden, ansevärd lön, begriplighet, hanterbarhet samt meningsfullhet. Dessa faktorer leder i sin tur, enligt HRM perspektivet, till produktivitet.

Syftet med denna uppsats är att beskriva och förklara hur SVT:s linjeorganisation respektive Hachettes matrisorganisation påverkar medarbetarna. Detta genom att se på de oberoende faktorerna motivation och trygghet och därigenom hur detta påverkar den beroende faktorn produktiviteten. För att underlätta arbetet med att besvara detta syfte har vi konstruerat nedanstående modell, över den teoretiska referensramen.



Figur 4: Teoretisk referensram.

3. METOD

I detta avsnitt beskrivs företrädesvis uppsatsens ansats, urval samt datainsamlingsmetod. Vi kommer även att motivera vårt val av metod för denna uppsats samt kritiskt granska dem.

3.1 Uppsatsens ansats

Vi har valt att använda oss av två fallstudier i vår uppsats, en på SVT och en på Hachette. Motivet bakom detta är att denna typ av studie tillåter oss att studera våra utvalda organisationer på djupet. En fallstudie är riktad mot ingående och väsentliga beskrivningar samt analyser av enskilda fall, under en begränsad tid. Denna typ av studie passar därför vår undersökning väl, då vi har valt att enbart studera två organisationer, som vi just vill studera på djupet.

Fallstudier passar även vår undersökning bra, då vi har som avsikt att beskriva och studera relationen mellan de båda företagens organisationsstrukturer och de olika variablerna motivation, trygghet och produktivitet.

Svagheter med att vi i vår uppsats har valt att använda oss utav fallstudier, är att det finns viss kritik kring att det kan vara svårt att i denna metod dra generella slutsatser, utifrån att enbart ha studerat ett fåtal fall. Med anledning av detta är det viktigt att vi i studien tar upp att vi är medvetna om denna eventuella svaghet. Samt att vi ställer oss frågan om vi kan dra generella slutsatser utifrån det vi kommer fram till, eller om det enbart gäller detta fall.

3.2 Urval

3.2.1 Genomförandet av studien

Uppsatsens tema valdes med anledning av att organisationsfenomenet är något som engagerar oss båda författare. Vår diskussion kring uppsatsämne började med att vi var intresserade av att studera företagens projekt och dess utvidgade betydelse på marknaden idag. Efter att ha fört olika resonemang kring ämnet, studerat litteratur samt bollat idéer fram och tillbaka valde vi att studera olika organisationsstrukturer, som verkar inom mediebranschen. Detta för att se hur dessa påverkar medarbetarna med avseende på motivation, trygghet och produktivitet, som vi tycker är viktiga och fascinerande faktorer för en organisation.

3.2.2 Val av organisation

Val av organisationer föll på två stycken olika, SVT och Hachette. Anledningen till att det blev just dessa organisationer, var bland annat av att mediebranschen är en bransch som vi båda två tycker är väldigt spännande. Samt att vi på Hachette även hade en personlig kontakt, som kunnat bistå oss med att komma i kontakt med de rätta personerna för våra intervjuer samt hjälpt oss med att få genomföra vår enkätundersökning med medarbetarna.

SVT valde vi med anledning av att vi ville att våra studieobjekt skulle verka inom samma bransch, vilket vi menar kan öka reliabiliteten och generaliserbarheten i vår uppsats. Samt att vi även på denna organisation hade en personlig kontakt, som kunde underlätta vårt arbete med att komma i kontakt med de rätta medarbetarna för vår studie.

Att vi just hade en ingång till båda organisationerna har underlättat vårt arbete samt sparat en stor mängd tid i vår studie. Det här är annars något som kan ta väldigt lång tid. Det kan vara svårt att få kontakt med en organisation som har möjlighet att ställa upp i studien, att komma i kontakt med de rätta medarbetarna samt att få ta del av all den information och dokumentation som krävs vid en djupgående studie. Med hjälp av de ingångar som vi har haft i organisationerna och med dessa organisationer som urval, kommer vi att kunna studera och beskriva hur olika organisationsstrukturer påverkar medarbetarna, vilket är vårt syfte.

3.2.3 Val av population

Vi har valt att undersöka de två studieobjekten genom att genomföra intervjuer samt enkätundersökningar med medarbetarna. Men då både SVT och Hachette är relativt stora organisationer har vi valt att begränsa vårt urval.

På SVT valde vi att fördjupa oss på de medarbetare som tillhör Stockholmsregionen. Inom denna region finns sju enheter som SVT väljer att kalla dem, och vi har valt att studera fyra av dessa. Anledningen till att vi valde att studera fyra enheter, var för att det var på dessa som vi kunde få genomföra våra intervjuer och enkätundersökningar, samt att det skulle bli ett för omfattande arbete att hinna med alla sju enheterna.

Vi bestämde oss för att intervjua en medarbetare på varje enhet samt genomföra enkätundersökningar med totalt 40 medarbetare från de olika enheterna. Detta för att både få en bredd och ett djup i vår studie.

På Hachette valde vi att studera Hachette Sverige. Denna organisation är indelad på fyra tidningar – Elle, Elle Interiör, Elle Mat & Vin samt Café. Samtliga tidningar är lokaliserade på samma kontor i Stockholm. Här valde vi att intervjua en medarbetare på varje redaktion, samt genomföra totalt 29 enkäter på de olika redaktionerna.

3.3 Datainsamling

3.3.1 Skriftliga källor

Vi började vårt uppsatsarbete med att samla information och dokumentation i form av sekundärdata. Dessa data innefattar bland annat skriven litteratur såsom böcker, tidskrifter och vetenskapliga artiklar. Även Internet har använts som sekundärkälla, både för att söka efter tidskrifter och artiklar, men också för att finna dokumentation på de organisationer vi valt att studera. Material har även erhållits genom de båda organisationerna som vi valt som studieobjekt. Den viktigaste delen med denna datainsamling var att få en insikt i vårt ämnesval samt att finna relevanta teorier, för att kunna bygga upp en teoretisk bas. Vidare kommer denna att ligga till grund för våra studier, analyser och slutsatser.

Fördelen med att använda sig utav dessa skriftliga källor är att de är relativt enkla att få tag på samt att det spar en stor mängd tid med vårt uppsatsarbete. Nackdelen är däremot att de baseras på information som från början tagits fram för ett annat ändamål. Det innebär att vi måste göra en tolkning av något som redan ägt rum, vilket även är en av anledningarna till att vi valt att även använda oss utav intervjuer och enkätundersökningar.

Detta är källor i form av muntlig-/ och generell information samt dokumentation från organisationerna, som vi har erhållit under studiens gång.

Anledningen till att vi har med både sekundär- och primärkällor är för att båda källorna i ensam tappning kan komma att vara missvisande. När vi väljer att ta med båda varianterna kan den ena stötta upp den andra.

3.3.2 Kvantitativ och kvalitativ metod

Vi har i vår uppsats valt att låta de kvantitativa och kvalitativa metoderna interagera med varandra. Avsikten med vår uppsats var att både intervjua samt genomföra enkätundersökningar med utvalda medarbetare.

Vår kvalitativa metod består således av intervjuer med de båda organisationerna. Då kvalitativa metoder syftar till att omvandla det som vi observerat till ord och se till helheten, urskiljer vi detta som en lämplig metod för att kunna omvandla våra intervjuer till text, och genom detta kunna få en djupgående beskrivning av medarbetarnas uppfattning. Dessa intervjusvar kommer sedan att ligga till grund för uppsatsens analys och slutsats.

Fördelen som vi kan se med denna metod är att vi kan sättas oss in i medarbetarnas situation på ett bra sätt och se den ur deras perspektiv. Detta arbetssätt har underlättat vår studie genom att vi på ett bättre sätt kunnat byta perspektiv mellan vårt yttre och medarbetarnas inre. Med denna metod har vi även kunnat få ett detaljerat material samt att det funnits möjlighet till alternativa förklaringar. En nackdel med metoden kan dock vara att tolkningarna som gjorts är för nära kopplade till oss som forskare samt att det finns en risk för att förklaringarna blir alltför förenklade.

Den kvantitativa delen består av enkätundersökningar, som kommer att redovisas både i diagram och ord. Vi hoppas att med denna metod kunna skapa oss en bredare bild av hur medarbetarna uppfattar sitt arbetsklimat. Fördelen med denna metod är att den baseras mer på objektiva riktlinjer än på våra egna värderingar. Våra tolkningar och resultat kommer att baseras på mätta variabler och kunna kontrolleras av andra. Nackdelen kan däremot vara att vi går miste om djupare information som dessa medarbetare sitter inne med.

Med tanke på de båda metodernas styrkor och svagheter, har valet landat i att vi använt oss utav både kvalitativa och kvantitativa metoder i studien. Detta för att vi anser att de kompletterar varandra och att dessa metoder innefattar de delar som krävs för vår undersökning.

3.3.3 Intervju

Då intervjuer är en metod som tar relativt lång tid att genomföra, var det viktigt att vi redan från start, klarade ut vilken information det var vi ville få ut genom intervjuerna. Vi började därför vårt arbete med att bena ut vilka variabler vi ville koncentrera oss på. Och då vårt syfte är att beskriva och förklara hur SVT:s linjeorganisation respektive Hachettes matrisorganisation påverkar medarbetarna, baserat på variablerna motivation, trygghet och produktivitet valde vi att utgå från dessa i vår intervjuguide. Vi ställde frågor som bland annat berörde de sociala faktorerna – välbefinnande, relationen mellan medarbetarna och trivsel, trygghetsfaktorerna – anställningsform-/ och tid, hälsa och framtid samt

utvecklings-/ karriärs faktorerna – möjlighet till avancemang, inflytande och utbildningsmöjlighet. När vi sedan var klara över vad det var vi ville ha reda på, bestämde vi oss för vilken typ av intervju som var mest lämpad för vår studie, och som även kunde ge oss den informationen som vi ville få tag på.

3.3.4 Intervjuform

Valet av intervjuform för vår studie, föll på personliga intervjuer. Och som vi tidigare nämnt så är målet med dessa, att vi ska få en djupare bild av hur medarbetarna uppfattar sitt arbetsklimat, än vad vi kan få genom enbart enkätundersökningar. Vi har valt att använda oss utav en halvstrukturerad intervjuform³¹. Det optimala skulle självfallet ha varit att genomföra en öppen intervju eller en med låg standardisering, men då denna metod kräver rutinerade och erfarna intervjuare, föll istället vårt val på den halvstrukturerade formen.

Vi har under intervjuerna inom de frågor med öppna svarsalternativ, låtit respondenterna tala fritt. Här kommer medarbetarens egna ord fram, på det sätt som denne finner lämpligt. Vi hoppades att denna del av intervjun skulle tillåta och uppmuntra respondenterna att komma med egen, detaljerad och för oss viktig information om deras uppfattning om arbetsklimatet. Medan medarbetarna på de frågor med fasta svarsalternativ fått rangordna ett antal givna alternativ, som av oss var förbestämda.

Under samtliga intervjutillfällen använde vi oss utav en intervjuguide, som bland annat bestod av våra frågor med både fasta och öppna svarsalternativ samt huvudvariabler som avsågs att mätas. Vi använde oss även av en bandspelare med ljudupptagning samtidigt som vi förde våra egna anteckningar. Detta för att vi i våra intervjuer inte skulle gå miste om någon värdefull information.

Denna metod med både fasta och öppna svarsalternativ, menar vi gjorde att intervjureultatet blev så trovärdigt som möjligt, då tillförlitligheten och jämförbarheten ökar med bundna svarsalternativ. Samtidigt kan det innebära en viss risk för att validiteten i vår studie kan minska, vilket beror på att de givna svarsalternativen är bestämda utav oss, och inte av respondenten själv. Detta vägs dock upp med att respondenten i de frågor med öppna svarsalternativ har möjligheten att utveckla sina svar och funderingar kring våra ställda frågor. Med denna metod hoppas vi därför ha fått en avvägd blandning av både flexibilitet och standardisering.

Valet av metod gjorde det även enklare för oss i vårt arbete med resultat och analys. För som nämnts tidigare, krävs det erfarna intervjuare för att kunna sammanställa en helt öppen intervju, då det är många olika faktorer som denne då måste fokusera på. I och med den valda metoden har vi kunnat fokusera få ett mindre antal frågor med öppna svar, och samtidigt fått med fasta svarsalternativ som vi inte kan och behöver tolka själva. Ju mer strukturerad en intervju är, desto lättare är det att analysera den. Men med en hög strukturering kommer även en minskning av detaljerade och djupa svar, som vi var ute efter i vår undersökning.

³¹ Se bilaga 3.

Vårt tolknings-/ och presentationsarbete inledde vi med att lyssna på bandupptagningen från de olika intervjuerna hos organisationerna. Samtidigt som vi lyssnade på inspelningarna sammanställde vi dem till pappersformat. Detta för att lättare kunna ordna dessa tillsammans med våra egna anteckningar från intervjutillfällena. När all information var samlad, läste vi med noggrannhet igenom den, för att kunna bilda oss en helhetsbild av svaren. Dessa sammanställningar ligger till grund för vårt resultat. Därefter jämförde vi dessa med våra teorier, för att kunna göra en analys och dra slutsatser kring huruvida olika organisationsstrukturer påverkar medarbetarnas motivation, trygghet och produktivitet.

3.3.5 Population intervju

En annan fråga som vi var tvungna att ta ställning till, var hur många och vilka medarbetare vi skulle intervjua i vår uppsats. Och som vi nämnde inledningsvis, så beror det här till största delen på vilken mängd tid man har i sin studie. Men det beror även på hur många och vilka medarbetare som fanns tillgängliga och villiga att ställa upp.

Den enklaste metoden för oss blev här att först intervjua den personliga kontakt som vi hade på SVT. Och för att den personliga kemin inte skulle påverka utgången av intervjun, valde vi att den av oss som inte kände denne genomförde intervjun. De övriga intervjuerna valdes därefter, på SVT i samspråk med den personliga kontakten och på Hachette med personalchefen. På SVT sökte vår personliga kontakt upp de utvalda medarbetarna, och på Hachette var det personalchefen som hjälpte oss med att få kontakt med de lämpligaste medarbetarna. Utgången av detta blev att vi på SVT intervjuade två administratörer och en kreatör och på Hachette en administratör och tre kreatörer. Anledningen till att vi delat in medarbetarnas yrkestitlar i större grupper, är för att bibehålla anonymiteten. Därefter bestämde vi, i samspråk med de utvalda medarbetarna, den tid och plats för intervjutillfälle som passade dem bäst.

Då vi i vår undersökning har begränsat med tid valde vi att dela upp intervjuerna mellan oss. En av oss genomförde de tre intervjuerna på SVT och den andre de fyra intervjuerna på Hachette. Samtliga intervjuer pågick i cirka 45 minuter och genomfördes under samma vecka, på medarbetarens arbetsplats samt under arbetstid.

3.3.6 Enkätundersökning

Även arbetet med enkätundersökningarna började med att vi resonerade kring vilka variabler samt vilka viktiga områden som undersökningen skulle utgå från samt vad det var för information som vi ville få ut. Vi tyckte det var viktigt att utforma enkätundersökningen så att den direkt accepterades av respondenterna, vi valde därför att låta respondenterna vara anonyma.

Just inledningsfasen såg vi som en mycket viktig del i arbetet med enkätundersökningarna, med tanke på att respondenten vid undersökningen lämnades ensam med frågeformuläret. Detta leder till att alla de effekterna som vi fick vid intervjuerna försvann, här fanns till exempel inga möjligheter för våra respondenter att förklara sina svar, fråga oss vid eventuella problem eller för oss att ställa följdfrågor för att få ytterligare svar.

Precis som vid intervjuerna valde vi att ställa upp frågorna utifrån vårt syfte. I enkätundersökningen ställdes därför frågor kring bland annat trivsel, trygghet i anställningsform, motivation, friskvård samt möjlighet till utbildning, avancemang och inflytande.

3.3.7 Enkätform

Enkätundersökningarna är av strukturerad och standardiserad form³². Vi har valt att inledningsvis ha 4 stycken svarsalternativ som är kategoriserande (till exempel ålder och kön) och sedan 18 stycken svarsalternativ som kan rangordnas. Medarbetarna kunde här placera sitt svar på en skala mellan 1 och 7. Där är 1 stod för lite och 7 för mycket.

Anledningen till valet av standardiserad och strukturerad form på undersökningen, är bland annat att ju mer strukturerad en undersökning är, desto enklare blir det att analysera den. Samt att vi ser enkätundersökningen som ett breddande komplement till de djupgående intervjuerna.

Vårt arbete med tolkning och presentation av undersökningen inleddes med att vi sammanställde kategorifrågorna, detta för att få alla svar på samma ställe samt för att kunna räkna ut populationens ålders-/ och könsfördelning.

Därefter sammanfattade vi enkätundersökningarnas rangordnade svarsalternativ, genom att föra över fråga för fråga i ett formulär, som vi hade gjort klart innan undersökningen genomfördes. I detta formulär prickade vi helt enkelt av hur många svar vi fått under varje svarsalternativ. När alla undersökningar kommit in och sammanställda förde vi över informationen till stapeldiagram, då vi tycker att denna tabellform är lättöverskådlig. Innan vi startade vårt arbete med att överföra informationen från diagrammen till löpande text samt tolka och analysera dem, betraktade vi alla enkäter och diagram noggrant. Detta för att bilda oss en övergripande bild av medarbetarnas uppfattning. Vi har i den löpande texten valt att presentera resultatet från varje fråga med ett genomsnittsvärde samt procenttal, då vi menar att detta gör det lätt för läsaren att förstå utgången av undersökningarna. Då vi tolkade medarbetarnas svar på de frågor som de kunnat rangordna mellan 1-7, utgick vi ifrån att 1 är lite, 2-3 är relativt lite, 4 är varken eller, 5-6 är relativt mycket och 7 är mycket.

3.3.8 Population enkätundersökning

Frågan vi ställde oss, efter att ha bestämt vilka områden som skulle beröras och vilken typ av undersökning vi skulle genomföra, var hur många och vilka vi skulle genomföra den på. Här, precis som vid intervjuerna, handlade det bland annat om hur mycket tid vi hade för vår studie. Vi var tvungna att göra ett urval på de båda organisationerna, då vi inte skulle hinna göra undersökningen med alla medarbetare. Det finns olika metoder för hur detta urval ska genomföras, bland annat kan man ställa upp en alfabetisklista eller göra ett stickprov bland män och kvinnor för att få ett visst urval. Men då vi ville få en bred kunskap om medarbetarnas uppfattning om arbetsklimatet valde vi att genomföra enkäterna med olika yrkesgrupper. Vi har emellertid valt att dela in dessa yrken i två större grupper för att medarbetarna ska kunna behålla sin anonymitet, precis som i

³² Se bilaga 2.

intervjupopulationen. Fördelningen i enkätundersökningen utföll på 19 administratörer och 11 kreatörer på SVT och 8 administratörer och 13 kreatörer på Hachette.

Enkäterna kom med denna bakgrund att baseras på sammanlagt 40 personer inom SVT:s fyra Stockholmsenheter och sammanlagt 29 personer inom Hachettes fyra redaktioner. Anledningen till att vi genomförde 40 enkäter på SVT och 29 på Hachette, var för att vi ville få en så jämn fördelning som möjligt, på de olika enheterna respektive redaktionerna. På SVT deltog 10 medarbetare per enhet i undersökningen och på Hachette fördelades de genom 10 personer vardera på Elle och Café, 7 personer på Elle Interiör och 2 personer på Elle Mat & Vin. Motivet bakom den till synes ojämna fördelningen på Hachette, beror på att Elle Interiör och Elle Mat & Vin, inte har fler medarbetare på sina redaktioner.

Vi anser att vi genom denna metod har fått ett representativt urval, då alla yrkesgrupper inom organisationerna har fått möjligheten att komma med i urvalet.

3.4 Metodkritik

För att öka validiteten i uppsatsen, har vi samlat in information genom både enkätundersökningar och intervjuer. Vi lade ner mycket tid på att ta ut de viktigaste och mest relevanta variablerna till dessa undersökningar. Detta för att vi i vår uppsats genom våra mätinstrument, skulle mäta exakt det som vårt syfte avsåg att mäta.

För att vi i vår uppsats skulle få en så hög reliabilitet och giltighet som möjligt, gick vi igenom våra enkäter och intervjuer väldigt noggrant. Vi spenderade mycket tid på att formulera våra enkät-/ och intervjufrågor på ett så objektivt sätt som möjligt, samt att vi såg till att de verkligen berörde våra utvalda variabler som vi ville undersöka. Vi har för att minska eventuella felaktigheter, även låtit

5 utomstående personer läsa och kritiskt granska, både vår enkätundersökning och intervjuguide. Genom detta anser vi att möjliga frågetecken eliminerats kring bland annat problematiska formuleringar och eventuella missförstånd. Samtidigt hoppas vi att objektiviteten i vår undersökning ökar och att frågorna inte kan feltolkas, i och med att vi låtit dessa personer granska uppsatsen och dess undersökningar.

Vi har även låtit berörda ansvariga på SVT och Hachette läsa igenom enkäterna och intervjuguiden innan de genomfördes. Detta för att de skulle få möjligheten att kommentera frågorna samt eventuellt lägga till eller ta bort något.

Det fanns naturligtvis dessutom en risk att vi under våra intervjutillfällen kunde påverka våra respondenter i någon riktning. Detta var något vi var medvetna om och därför tog i beaktning. Vi tror att vi bland annat genom vår intervjuguide, som vi i förväg skrivit och fått granskad, kunde hålla oss objektiva i vårt sätt att agera och inte ställa några ledande frågor.

För att minska bortfallet i vår undersökning, valde vi att på SVT skicka ut våra enkäter med internpost och på Hachette delades de ut av personalchefen. I och med detta eliminerades eventuella bortfall. På SVT minskades bortfallet genom att medarbetarna förstod att enkäten blivit godkänd av chefen, samt att internposten tas på stort allvar inom SVT, då alla öppnar denna post omgående. Och på Hachette genom att personalchefen själv delade ut enkäten, vilket visar för medarbetarna att den har accepterats av företaget.

Vid utdelandet av enkäten meddelade även personalchefen att medarbetarna skulle lämna in enkäten i ett omärkt kuvert till receptionen, där vi sedan skulle hämtade upp dem. Detta för att medarbetarna skulle kunna fylla i enkäten anonymt.

I och med detta arbetssätt sparade vi även tid, detta genom att vi nu inte vid flera tillfällen behövde påminna medarbetarna via mail och telefon för att få in våra svar, vilket är väldigt vanligt vid enkätundersökningar.

Totalt fick vi på SVT ett bortfall i vår enkätundersökning på 10 personer, av 40 tillfrågade (20%). Samt att vi fick genomföra 3 av våra önskade 4 intervjuer. Detta bortfall uppkom på grund av sjukdom hos respondenten. På Hachette blev bortfallet 8 personer, av de 29 tillfrågade (27%).

4. Empiri

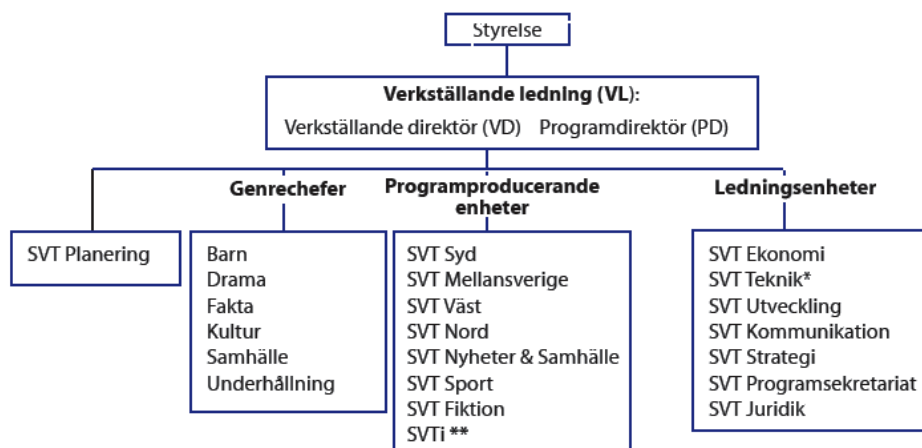
I avsnittet nedan följer SVT och Hachettes företagspresentationer, samt resultatet av utförda intervjuer och enkätundersökningar.

4.1 SVT företagspresentation

SVT startade 1956 och då som monopol med en kanal. Hela Sveriges befolkning såg alla program och dagen efter talade alla på arbetsplatserna om vad de sett. 1969 kom sedan TV2. ”Sången säger att ett demonstrationståg gick förbi på gatan, SVT öppnade grindarna och släppte in dem och det blev TV2”. Enligt SVT var det naturligtvis inte så det gick till, men TV2-personalen såg sig som revolutionärer, samtidigt som svenska folket upprördes. Samma år infördes även färg-tv i Sverige ³³.

Sedan 1994 ägs SVT av Förvaltningsstiftelsen för Sveriges Radio AB, Sveriges Television AB och Utbildningsradio AB. Stiftelsens syfte är att främja programbolagens oberoende. Ledamöterna som sitter i stiftelsen utses av regeringen, efter förslag från riksdagens partier ³⁴.

SVT finns över hela landet, på 30 olika orter. Totalt hade organisationen i december förra året 2705 tillsvidareanställda, varav 42 % kvinnor och 58 % män. Medelåldern för dessa var 47 år och medelanställningstiden 17 år ³⁵.



Figur 5: SVT:s organisationsschema. Källa: Sveriges Television, hämtat den 25 April, 2006, <<http://svt.se/content/1/c6/07/20/08/SVTs%20organisation%202006%20april.pdf>>.

SVT:s organisation är uppdelad i en ledningsenhet samt olika programenheter. Det finns bland annat en sport-, planerings-, nyheter & samhälle-/ och fiktionseenhet. Sedan finns även SVT Syd, SVT Väst, SVT Mellansverige och SVT Nord ³⁶. Företagets ledningsenheter leds av chefer som rapporterar till VD och Program Direktör, och svarar bland annat för arbetet med direktiv och riktlinjer samt

³³ Sveriges Television, hämtat den 25 April, 2006, <<http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=6213&a=72045>>.

³⁴ Hernborn, 2006.

³⁵ SVT Årsredovisning 2005.

uppföljning, kompetens- och kvalitetsutveckling inom respektive område. Cheferna för programenheterna rapporterar till VD och har ett samlat resultat-, verksamhets- och personalansvar. I dessa enheter kan man se en tydlig linje då medarbetarna inom de olika enheterna rapporterar till sin enhetschef, som rapporterar till VD, som i sin tur rapporterar till styrelsen ³⁷.

Företagets verksamhet utgörs av kanalerna SVT1, som är den första och största kanalen. Denna kanal sänder bland annat nyheter och fakta. SVT2 som inriktar sig mer på den lokala och internationella spelplatsen. SVT24, som är Sveriges största nyhetskanal samt SVT Barnkanalen, som inriktar sig på barn.

Det finns även fyra mindre kanaler, dessa är kunskapskanalen, SVT Europa, SVT Extra och SVT Text ³⁸.

Dagens uppgift för SVT är enligt dem själva att agera som ett oberoende medieföretag i allmänhetens tjänst. De menar att de har i uppdrag att vara en fri television. Med det menar de bland annat att de måste spegla och finnas i hela landet, att deras verksamhet bedrivs självständigt i förhållande till politiska, kommersiella och andra intressen och maktsfärer i samhället samt präglas av mångfald och tillgänglighet för alla ³⁹.

Målet för SVT:s satsningar är ”att med ett starkt programutbud behålla och stärka ställningen som hela svenska folkets public serviceföretag” ⁴⁰. Företagets resultat ökade från 2,2 Mkr år 2004 till 3,3 Mkr år 2005 ⁴¹.

4.2 Resultat av intervjuer med SVT

De tre medarbetare som blev intervjuade, har för att de ska kunna vara anonyma fått fiktiva namn. Dessa är Anna, Barbro och Charlie. Anna och Charlie är mellan 21-30 år, och Barbro 41 år och uppåt. Alla tre är heltidsanställda. Intervjuerna utfördes vid olika tillfällen med respektive medarbetare.

4.2.1 Motivation

Motivation innebär för respondenterna Anna och Charlie att de får feedback och uppskattning på det arbete de utför, att det ges möjlighet till personligutveckling och att chefen är lyhörd för vad de har att säga. Det handlar även om att få arbeta med nya arbetsuppgifter och inte enbart utföra rutinbaserat arbete.

För Barbro innebär motivation en subjektiv och objektiv handlingsfrihet. Hon menar att det rent generellt finns en inre dimension om vad man själv tror sig kunna göra eller inte göra. Om hon tittar mer komplext på var hon själv befinner sig just nu, så handlar det enligt henne om just i vilken grad hon faktiskt kan göra de saker som hon vill och möjligheten till att skapa frihet.

³⁶ Sveriges Television, hämtat den 25 April, 2006, <<http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=6573&a=252659>>.

³⁷ Gren, Sveriges Television, Telefonintervju den 29 juni, 2006.

³⁸ Sveriges Television, hämtat den 25 April, 2006, <<http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=6213&a=72002>>.

³⁹ SVT Årsredovisning 2005.

⁴⁰ Hernborn, 2006.

⁴¹ SVT Årsredovisning 2005.

På frågan om respondenterna uppfattar sina arbetsuppgifter som stimulerande, svarade samtliga att de absolut anser det. Anledningen till varför varierade dock. Anna tror att det för henne beror på att hon inte har arbetat på SVT i mer än 1,5 år, och att hon därför inte har lärt sig allt än. Hon tycker fortfarande att arbetsuppgifterna känns spännande och utvecklande att ta tag i. Charlie tycker att de arbetsuppgifter som är nya, är oerhört stimulerande att arbeta med, att dessa känns meningsfulla och intressanta. Han tycker även att det egna ansvaret han får ta över sina arbetsuppgifter och tider, gör att arbetet känns mer stimulerande.

Alla tre medarbetare menar dock att de rutinbaserade arbetsuppgifterna, som alla tre menar att de har, inte känns lika nöjsamma och lätt kan bli enformiga och trista.

Möjligheten till utbildning är väldigt liten enligt alla tre respondenter. Barbro berättar att möjligheten till utbildning numera är kraftigt begränsad, mot vad den tidigare varit. Förr fanns det till och med en utbildningsenhet på företaget, där det gavs utbildningar inom bland annat ljus- och ljudteknik, programredigering och olika datautbildningar. Det finns fortfarande kvar några få, men de flesta har skalats bort.

Däremot menar samtliga att möjligheten till externa utbildningar är större. Det krävs emellertid enligt Barbro, mycket av den enskilde individen för att de ska kunna genomföras. Både hon och Anna menar att det läggs för lite tid på både utbildning och utveckling inom företaget. Det finns helt enkelt inte tillräckligt med tid att avsätta till utbildning, som de båda skulle önska.

Charlie berättar dock att hans chef brukar ta upp utbildningsfrågan, på medarbetarsamtalen de brukar ha. Där får han möjligheten att säga till om det är något han känner att han vill utveckla eller lära sig mer om.

På frågan om respondenterna tycker att de får feedback på det de gör, svarade Anna att hon tycker att chefen på hennes enhet ger väldigt mycket feedback. Hon får ofta höra att till exempel en uppgift har utförts på ett bra sätt. Det som saknas är enligt Anna dock stöttning och feedback mellan medarbetarna samt utvecklings- och lönesamtal. Under den tiden som hon har arbetat på enheten, har hon endast haft ett samtal, och det genomfördes efter att hon själv bett om det.

Charlie känner sig lite delad inför den här frågan. Han menar att han får uppskattning från andra medarbetare, men tycker annars att han ofta jobbar i det tysta. Det är inte ofta han eller någon av de andra medarbetarna på enheten får uppskattning av cheferna eller företaget, för väl utfört arbete.

En följdfråga till denna var, hur ofta det hålls utvecklingssamtal på företaget. Här svarade Barbro att hon tror att detta skiljer sig ganska mycket på olika enheter och att det beror på vem man är som person och vem man har som chef. Hon menar att vissa chefer är väldigt måna om det, medan andra inte alls. På hennes enhet hålls de i bästa fall en gång per år. Även Anna berättade att de hade utvecklingssamtal en gång per år, men att hon själv fick säga till när hon ville ha det. Hon menar att detta inte är något som cheferna driver speciellt hårt, utan att man kan få till ett samtal, om man själv vill ha det.

Charlie däremot menar att detta är något som på hans enhet, följs upp väl.

De har både medarbetar-/ och utvecklingssamtal och olika vecko-/ och månadsmöten. På dessa kan han ta upp om det är något speciellt han har önskemål om eller om det till exempel skulle vara någon utbildning han skulle vilja gå.

4.2.2 Trygghet

Med trygghet menar Anna att det måste finnas en säker grund i företaget, att det är ett stabilt företag. Och på ett mer personligt plan, att det finns skrivna dokument på vad som gäller, till exempel kring anställningsform. Samt att hon kan känna sig trygg tillsammans med sina kollegor.

Barbro däremot tror att det handlar om att man vet vart man är på väg. Om att man förstår varför man är där man är och vad man håller på med. Att kunna förstå beslut och sådant som indikerar på vart man är på väg, varför man gör det och vart hon själv är i det hela.

Charlie ser inte trygghet som ett begrepp förknippat med arbetsplatsen. Han tror att det kan bero på att han inte befinner sig på det planet i livet. Det är inte trygghet som är den viktigaste aspekten kring arbetslivet, men han menar att det självklart är skönt att veta att han har en lön som kommer i slutet på varje månad.

På frågan om medarbetarna känner sig trygga i sin anställningsform, svarade alla tre respondenter att de upplever sin anställning väldigt säker. Det alla tre nämner är dock att SVT just nu är mitt i en omorganisering, och att detta kan göra att anställningen känns lite mer osäker än annars. Anna tycker emellertid att just en omorganisering skulle kunna göra henne mer nervös än vad hon är. Hon tycker att SVT har varit väldigt öppna vad det gäller denna fråga.

Charlie känner sig lite mer osäker. Han tror att det är sist in först ut som gäller, och då han ”bara” har arbetat på SVT i drygt 1 år, så finns det enligt honom en anledning till att känna sig lite osäker.

Anna berättar även att hon tycker att det känns lite jobbigt, att det inte har getts klara besked över vad hennes anställningsform verkligen innebär. Hon har en så kallad verklighetsbaserad tid, vilket innebär att hon ska jobba när det behövs och gå hem när det inte behövs.

Samtliga respondenter trivs väldigt bra med sina medarbetare på de olika enheterna. Både Anna och Charlie berättar att det emellertid finns ett stort åldersglapp mellan dem och de övriga medarbetarna på enheten, men att detta inte har någon betydelse för trivseln. Anna och Charlie menar vidare att de inte har så mycket gemensamt, men alla är öppna, roliga och kan skämta med varandra. Anna menar att många på enheten har daglig kontakt, och därför även har en mycket bra relation till varandra. Vissa har naturligtvis bättre kontakt med varandra än andra, vilket hon bland annat tror kan bero på att många på enheten har arbetat på SVT mellan 25-30 år. Men det positiva vad det gäller detta är, att det inte finns några gränser mellan dessa små grupper som bildas. Alla kan prata med alla, de har helt enkelt en väldigt bra stämning på enheten.

Även Barbro trivs bra med sina kollegor på enheten. Hon säger att de i viss grad även umgås utanför arbetet och att de ibland har organiserade aktiviteter, men att detta inte sker allt för ofta. Hon säger vidare att hon har daglig och nära kontakt med ungefär tre personer på enheten. Ytterligare påpekar Barbro att det inte speciellt ofta förekommer att de arbetar i team.

Att medarbetarna inte umgås vid sidan av arbetet är något som alla tre tycker är trist. Anna tror att detta är något som skulle vara positivt för gemenskapen och trivseln på enheterna.

Vad det gäller intriger på arbetsplatsen så menar Anna att detta inte är något som sker speciellt ofta. Däremot förekommer det emellertid struntprat bakom ryggen på varandra. Det kan gälla både arbetsmässiga och personliga saker, men främst arbetsmässiga, till exempel hur man ställer sig till vissa arbetsuppgifter eller hur man utför sitt arbete. Skulle det dock uppstå några större diskussioner mellan medarbetarna, så tror Anna tyvärr inte det är något som de tar tag i och reder upp, vilket hon tycker är synd.

Även Barbro menar att de vid eventuella intriger eller diskussioner, inte tar upp problemet med den det berör. Hon menar att det inte finns några skriftliga regler på att det ska ske på just detta sätt, men hon tror att det ligger i kulturen på SVT, ”att så gör man inte”. Om det däremot skulle ske någonting större, så tas det upp med chefen eller med någon av kollegorna.

Charlie tycker inte heller att det brukar förekomma några stora intriger. Men däremot har alla ganska mycket ansvar, och alla vill på något sätt göra saker och ting på sitt eget sätt, vilket kan skapa diskussioner. Dessutom finns chefen som tredje part, som även han/hon har en åsikt kring de olika sakerna. Men Charlie beskriver att dessa diskussioner alltid tas upp på de veckomöten som enheten alltid har, där alla får säga sin mening. På dessa möten berättar även chefen vad som har sagts uppifrån ledningen och medarbetarna får veta vad som har hänt under veckan. Charlie tycker att detta är ett bra sätt att diskutera och lufta olika frågor på.

På frågan om respondenten tycker att dennes arbetsuppgifter är meningsfulla för SVT:s framgångar svarade alla tre, att de utifrån deras personliga perspektiv är mycket meningsfulla. Detta med anledning av att de är så få som arbetar med just deras arbetsuppgifter på enheterna. Charlie säger även att han tycker att hans uppgifter är meningsfulla för att det ofta är han eller de andra på enheten, som lägger sista handen på arbetet och ser till att allt fungerar, innan till exempel en sändning. Han tycker dock att han personligen inte känner sig lika framgångsrik, som han tidigare gjort. När han började på SVT gick han in och gjorde ett för honom underkvalificerat arbete, och under första året var det lite att ”axla”. Charlie menar att han hade saker att förbättra och därför kände han sig mer framgångsrik då. Men nu när han har gjort samma sak i över ett år, så han menar att det har stagnerat.

När vi frågade om det var något som medarbetarna saknade vad det gäller tryggheten och trivseln på företaget svarade Anna, att hon framförallt skulle vilja att det infördes en gemensam fika under arbetsdagen. Detta är något som de har provat vid två tillfällen, utan att få det att fungera. Anna tror att detta kan bero på att medarbetarna på enheten, helt

enkelt inte tar sig tid till att komma på dem. Hon tycker även att miljön i fikarummet och köket skulle behöva förbättras.

Just nu så sitter alla ute i korridorerna och fikar, och dessa är gråmålade och raka. Anna menar att ett fikarum och kök ska vara en mer rofylld och mysig plats, där man ska kunna slappna av. Det sista hon nämner att hon saknar är gemensamma aktiviteter, utöver de arbetsrelaterade. Anna berättar att hon vet att det är många på enheten som har familj, och därför inte kan lägga ner mer tid på arbetet, men hon tror ändå att detta skulle vara positivt för det dagliga arbetet.

Något som Barbro saknar vad det gäller trivsel och arbetsmiljö, är händelser av som hon kallar det ”social engineering karaktär”. Hon berättar att det var mer av sådant förr, men att de nu har kortare tid till sina arbetsuppgifter, och att tiden därför helt enkelt inte räcker till för dylikt nu.

4.2.3 Produktivitet

Produktivitet innebär för Anna och Charlie att de inte gör massa överflödiga saker, utan effektiviserar och tar bort onödiga moment. Helt enkelt att de gör så att allt går snabbare och blir bättre. Och att de får koncentrera sig på en sak, och hålla på med den tills de är klara.

För Barbro innebär det att genom minsta möjliga energi, uppnå önskade intentioner. Och att hela tiden kunna överblicka och korrigerar fel på vägen.

Anna och Barbro menar att det generellt inte sker någon stötting, uppmuntring eller beröm alls mellan medarbetarna inom enheterna. Anna säger att om det någon gång sker, så är det inte arbetsmässigt utan mer socialt. Alla har en positiv inställning till varandra, men det är inte ofta hon får höra att hon har genomfört någonting på ett bra sätt eller liknande.

Barbro tycker precis som Anna, och hon ser dessutom detta som en önskvärd förbättringspunkt då hon tror att klimatet skulle bli bättre av mer positiv feedback. Charlie tycker däremot att den generationsklyfta som finns på enheten, medverkar till att de inom hans enheten stöttar och puschar varandra väldigt ofta. Han menar att om det till exempel uppstår ett problem, så kan de hjälpa varandra med olika saker då de både har olika utbildningar och erfarenheter bakom sig. Han tror även att detta positiva beteende kan ha att göra med att de tillhör en så liten enhet, vilket innebär att de har en väldigt nära kontakt, då de träffas dagligen. All denna stöttning sker alltid muntligt.

Enligt Charlie har även medarbetarna inom enheten överlag en positiv inställning till sitt arbete. Både rent personligt och arbetsmässigt.

Alla de tre respondenterna tycker att de har inflytande och fullt ansvar över sina arbetsuppgifter. De kan alla göra sitt arbete när det känns lämpligt och när det passa dem själva bäst. Samtliga nämner även att de kan påverka sina arbetstider och övriga arbetsrelaterade saker.

Det finns enligt respondenterna inget belöningsystem på SVT. Charlie berättar emellertid att det i och för sig finns en policy på företaget, som säger att man kan bli belönad och/ eller få ett stipendium, för särskilda arbetsinsatser. Detta delas ut till den

person som har kommit på något slags besparingsförslag, men det är ingenting som han har märkt av rent fysiskt att det finns, det är bara något han har hört talas om.

När vi ställde frågan om det finns möjlighet till avancemang inom företaget, så tyckte alla respondenter att denna chans var relativt stor. Barbro menar att det inom företaget numera finns ett påbud att man ska kunna göra flera arbetsrelaterade saker. Tyvärr tycker dock Barbro inte kunna se att de på SVT ”krattat manegen” för detta. Hon berättar att det är så stora nedskärningar inom företaget, att det finns för lite folk att sätta in för att göra det arbete, som hon själv då inte längre skulle göra. Möjligheten till avancemang finns med andra ord där, men den är kraftigt begränsad.

Charlie tycker som sagt att möjligheten till avancemang finns, men är osäker på om det beror på att SVT inte kan avskeda medarbetare, eller för att de själva vill byta position. Han tror att SVT har någon slags företagsanda, som säger att de ska ”plocka” folk till andra positioner efter hur länge de har arbetat inom företaget. Charlie tror även att det är stora skillnader vad det gäller kompetensen hos folk på olika enheter och positioner. Vissa har utbildning, men han tror inte att det är något som har prioriterats tidigare. Utan SVT har i första hand tagit in personer som har producerat tv-material, och alla som arbetar på företaget, har varit på företaget väldigt länge och på så vis lärt sig allt inom företaget. Det är helt enkelt väldigt mycket folk på företaget som har jobbat där väldigt länge, vilket Charlie tror kan vara en bidragande orsak till att det kan vara relativt enkelt att avancera.

Friskvård är något som alla medarbetarna är väldigt nöjda med på företaget. Samtliga respondenter förmedlar att det finns ett stort gym, med möjlighet till gruppträning och pass nere i källaren, ett friskvårdsbidrag på cirka 2000 kronor per år samt en företagshälsovård, med bland annat psykolog och kurator som de kan utnyttja. Gymmet är helt kostnadsfritt och går att använda när de vill.

Dock tycker de inte att friskvård är något som de uppmuntras till på de olika enheterna, vilket upplevs som trist. Cheferna är inte så intresserade och tycker inte att man ska ägna så mycket tid åt det. Men trots att friskvården inte är något som cheferna prioriterar, så är det aldrig några sura miner över att medarbetarna tränar, under till exempel luncherna. Respondenterna tycker även att det går relativt bra att kombinera arbete med familjeliv, men att det kan vara svårt ibland. Enligt Barbro är det ingen som direkt klagat, men hon menar att det är väldigt komplext. Arbetar man till exempel i receptionen, så är det bara att lyfta på luren, lägga på och sedan gå hem. Barbro själv menar att om man arbetar som hon, med en normal arbetsvecka med allt vad det innebär så är attityden till kombinationen av familj och arbete ok, men samtidigt lite frustrerande. Detta med anledning av att arbetet just är heltid.

På frågan hur respondenterna ser på framtiden inom SVT fick vi samma svar från Anna och Charlie. Ingen av dem tror sig att arbeta kvar på företaget om 5-10 år. Anna menar att hon kanske kan vara kvar, men då på en annan enhet eller om det nuvarande arbetet skulle utvecklas, men hon kommer inte att arbeta kvar på samma ”stol” som idag. Charlie säger att han kanske skulle kunna vara tillbaka på företaget om 10 år, men att han där emellan skulle vilja prova att arbeta på något annat företag. Det som enligt honom talar emot SVT som organisation,

är att den känns väldigt komplicerad. Kommunikationen är väldigt invecklad till exempel mellan de olika enheterna, vilket enligt honom är svårjobb.

Chansen att Barbro arbetar kvar på företaget om 5-10 år är ganska stor. Detta tror hon har att göra med att det finns mycket att göra som är problematiskt på företaget, vilket hon ser som en utmaning. En annan anledning tror hon kan vara, att hon inte känner till något annat företag där man kan göra det som hon gör på SVT idag.

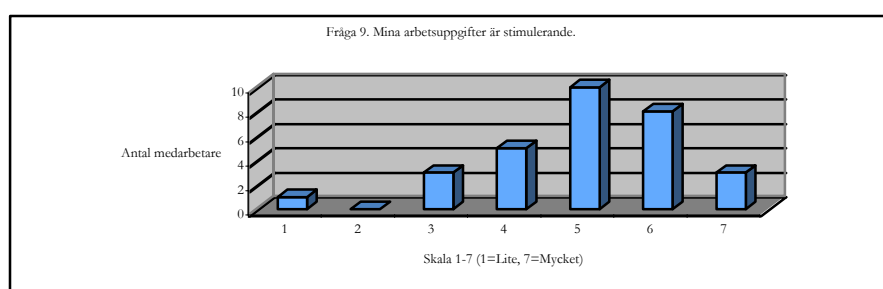
4.3 Resultat av enkätundersökning med SVT

Enkätundersökningen har genomförts på 30 respondenter, varav 15 män och 15 kvinnor. Åldersfördelningen på dessa var; 8 medarbetare mellan 21-30 år, 5 stycken mellan 31-40 år och 17 av dem var 41 år eller äldre. Totalt var 23 av dem heltidsanställda, 2 deltidanställda, 1 projektanställd och 4 annat (vikariat, egen företagare och visstidsanställd).

4.3.1 Motivation

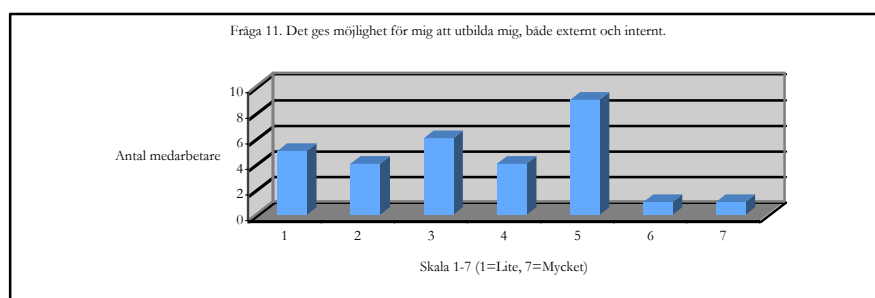
Resultatet visar att utav de 30 medarbetare som medverkade i enkätundersökningen, var det 40% som rangordnar de sociala faktorerna högst och 30% dem som nummer två och tre. På frågan hur medarbetarna anser att SVT som företag prioriterar dessa faktorer, svarade 47 % att de är förhållandevis nöjda, medan 23% kände att de varken var tillfredsställda eller missnöjda.

De tillfrågade fick även rangordna hur viktiga utvecklings- och karriärs-faktorerna är för dem. På denna fråga blev resultatet relativt jämnt mellan rangordningen viktigast (40%) och näst viktigast (33%). Hela 43% av respondenterna tycker däremot att SVT inte prioriterar dessa faktorer på deras arbetsplats. Och 30 % är varken nöjda eller missnöjda med SVT:s prioritering.



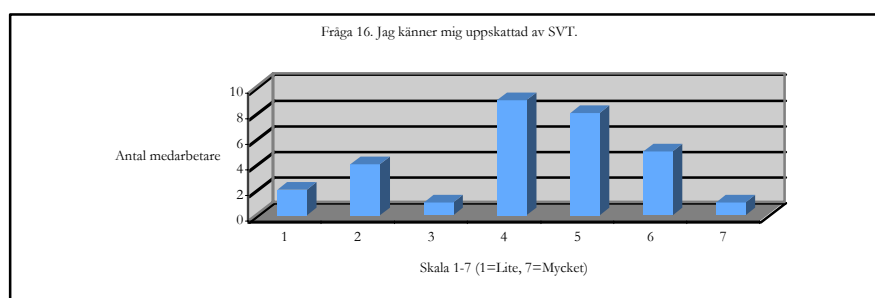
Figur 6: *Arbetsuppgifter.*

På frågan om medarbetarna känner att deras arbetsuppgifter är stimulerande, visar undersökningen ett genomsnittsvärde på 4,97. Totalt svarade hela 60% att de är relativt tillfredsställda med dem. 10% känner sig mycket nöjda och övriga 30% känner sig varken nöjda eller missnöjda samt helt otillfredsställda.



Figur 7: *Utbildningsmöjlighet.*

Totalt 50% av de tillfrågade svarade på frågan om de tycker att det ges möjlighet till utbildning, att denna chans är relativt eller väldigt liten. Ett så stort antal som 17% ansåg att görligheten till och med var obefintlig. Endast 3% menade att möjligheten var stor. Denna fråga har även ett mycket lågt genomsnittsvärdet på 3,50.

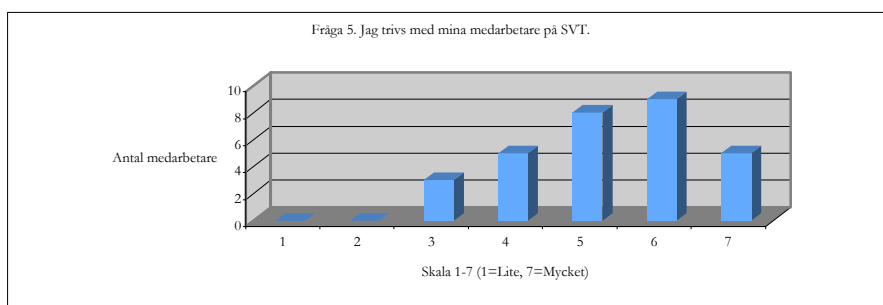


Figur 8: *Uppskattning från arbetsgivaren.*

I enkätundersökningen ställdes även frågan om medarbetarna känner sig uppskattade av sin arbetsgivare. Här visade resultatet ett genomsnittsvärde på 4,20. Det var 44% av de tillfrågade som känner sig relativt omtyckta och respekterade. Men samtidigt uppfattar 23% sig inte aktade, och 30% kände varken uppskattning eller sig icke respekterade.

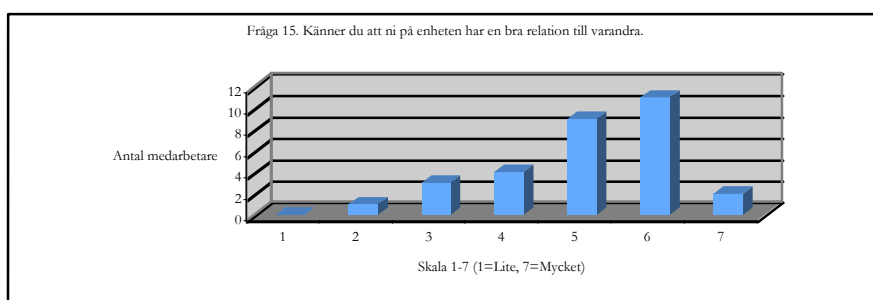
4.3.2 Trygghet

På frågan hur de tillfrågade rangordnar olika faktorer efter hur viktiga de är för dem på arbetsplatsen, svarade endast 20% att trygghetsfaktorerna är de viktigaste. Totalt valde 37% att rangordna dem som minst betydande. Resultatet kring hur medarbetarna uppfattar att SVT prioriterar denna faktor, blev det dock en stor spridning på. 30% tycker att företaget i relativt liten utsträckning lägger tyngd vid detta, 33% känner sig varken nöjda eller missnöjda vad det gäller denna fråga och 37% menar att tryggheten är något som SVT lägger ner mycket tid på.



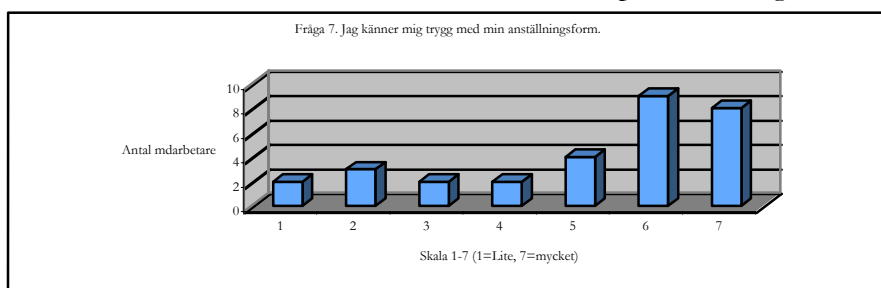
Figur 9: *Trivsel hos medarbetarna.*

Av alla respondenter var det hela 57% som anser att de trivs jämförelsevis bra med sina medarbetare. Och totalt 17% svarade mycket bra på frågan. Det var ingen av de tillfrågade som inte trivs med medarbetarna på enheten. Detta visar även det relativt höga genomsnittsvärdet på 5,27.



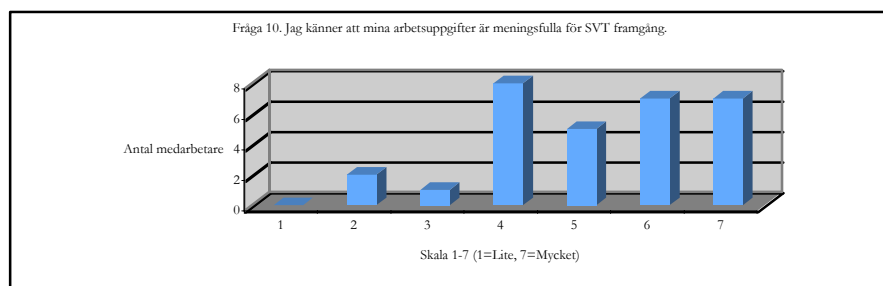
Figur 10: *Relationen mellan medarbetarna.*

Det var även ett stort antal av de tillfrågade, som anser att de inom enheten har en bra arbetsrelaterad relation till varandra. Hela 67% tycker att de har en ganska nära relation, medan 7% anser att den är mycket bra. Endast 13% anser att det finns en tämligen liten relation mellan medarbetarna. Genomsnittsvärdet på denna fråga var 5,07.



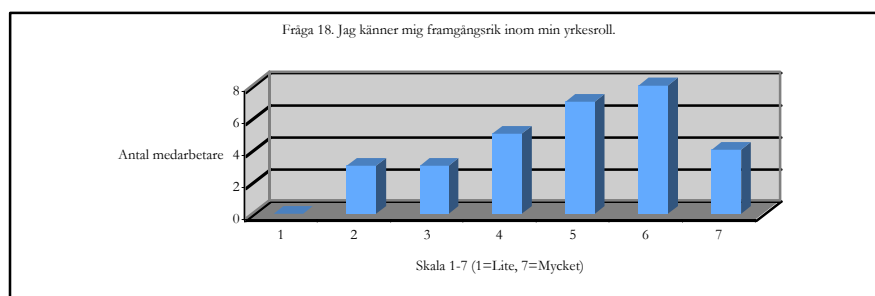
Figur 11: *Trygghet med anställningsformen.*

Enkätundersökningen visade att genomsnittsvärdet på frågan om medarbetarna känner sig trygga i sin anställningsform var 5,07. Hela 70% av medarbetarna känner sig lugna eller mycket säkra med sin anställning. Endast 2 medarbetare upplever att den är mycket otrugg.



Figur 12: *Arbetsuppgifternas meningsfullhet för arbetsgivaren.*

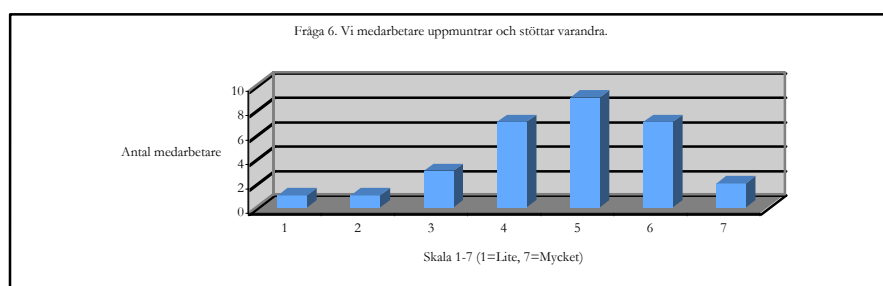
Ett stort antal medarbetare, 40% anser att deras arbetsuppgifter är någorlunda meningsfulla för SVT:s framgångar. Men samtidigt känner 10% att deras arbete inte har någon större påverkan på företagets medgångar. Denna fråga fick ett genomsnittsvärde på 5,17.



Figur 13: *Framgång i yrkesrollen.*

Trots det relativt höga resultatet på den föregående frågan, var det hela 20% som inte personligen känner sig framgångsrika i sin yrkesroll. Men resultatet på denna fråga hade en stor spridning, då det samtidigt var 63% som menar att de är någorlunda eller mycket framgångsrika. Denna spridning speglar sig även i genomsnittsvärdet på 4,87.

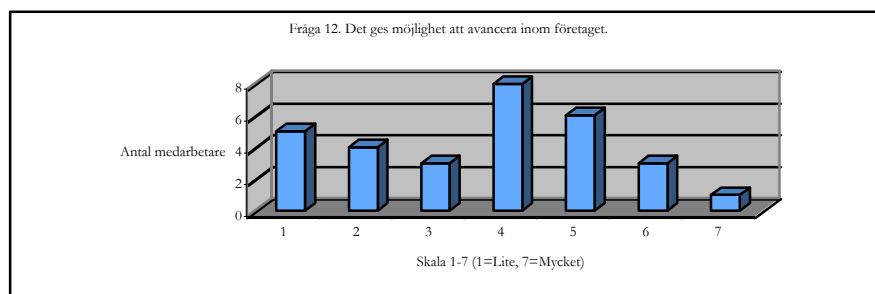
4.3.3 Produktivitet



Figur 14: *Uppmuntring och stöttning mellan medarbetarna.*

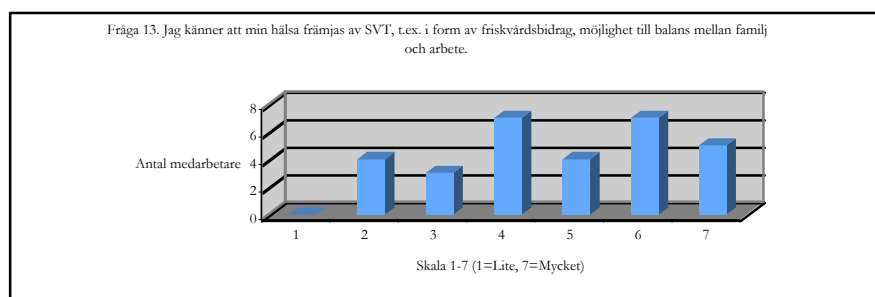
Den första frågan kring produktiviteten gällde huruvida medarbetarna uppmuntrar och stöttar varandra. Genomsnittsvärdet på denna fråga var 4,70 vilket visar på den relativt

stora spridningen. 16% av respondenterna menar att de i förhållandevis liten grad stödjer varandra, 23% känner att detta är en punkt som skulle kunna förbättras och 53% anser att de i relativt stor utsträckning sporrar och inspirerar varandra.



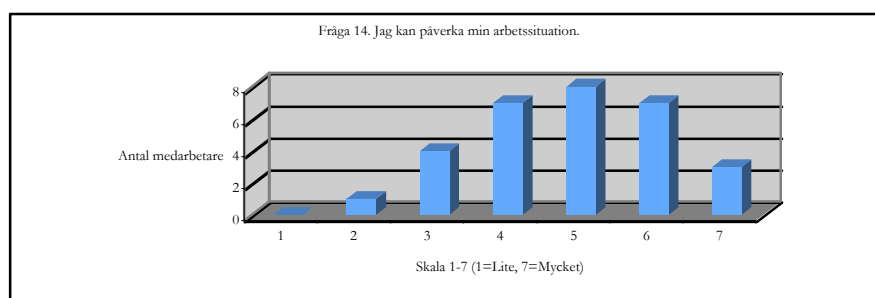
Figur 15: *Avancemang.*

Även frågan om det ges möjligheten till avancemang inom företaget, är en fråga med stor spridning på. Genomsnittsvärdet blev här 3,63. Totalt var det 40% som anser att chansen är övervägande liten, 27% känner att den finns där, men att den inte är speciellt stor och 30% tycker att den är ganska stor. Dock var det endast 3%, som tyckte att möjligheten var mycket stor.



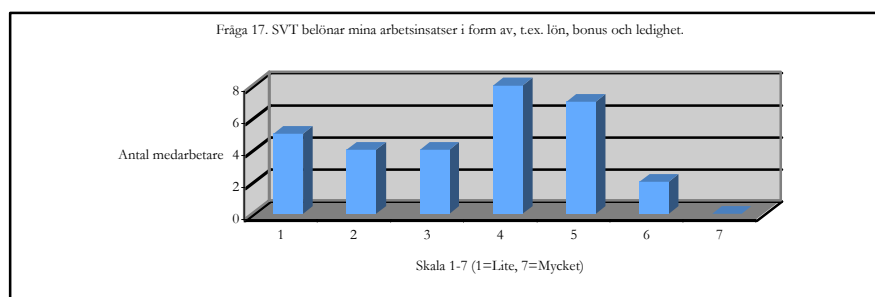
Figur 16: *Hälsa.*

Majoriteten av de tillfrågade känner att deras hälsa och möjlighet till kombination av arbete och familj, till viss del främjas av SVT. På denna fråga var genom-snittsvärdet 4,73. Totalt är det 53% som tycker att detta är något som företaget prioriterar högt eller mycket högt. Det är endast 23% som tycker att den till relativt liten del gagnas.



Figur 17: *Arbetsituation.*

Även möjligheten till att påverka sin arbetssituation var något som medarbetarna överlag var nöjda med. Totalt var det 60% som ansåg att de har inflytande eller ett stort inflytande över sitt arbete. 10% av dessa var mycket tillfredsställda och resterande anser att de till viss del har chans till inverkan. Det var endast 16% som kände att de jämförelsevis inte kan påverka detta i någon större utsträckning. Genomsnittsvärdet på denna fråga var 4,83.



Figur 18: *Belöning av arbetsgivaren.*

På frågan om SVT belönar respondenternas arbetsinsatser, till exempel i form av lön, bonus eller ledighet, svarade majoriteten att detta gjordes i liten utsträckning. Totalt var det 43% som sa att de i liten eller väldigt liten utsträckning blir belönade, eller att detta är något som företagets inte lägger ner speciellt stor prioritet vid. Det var endast 30% som kände sig relativt nöjda med företaget gällande denna punkt. Detta visar sig även i genomsnittsvärdet som var 3,47.

4.4 Hachette företagspresentation

Hachette Filipacchi Medias är världens största magasinförlag. Huvudkontoret är beläget i Paris och utgivningar sker i 39 länder. Företagets mest kända tidningar är Elle, Paris Match, Café, Première och Red Qou. Inom företaget finns också bland annat dagstidningar, bokförlag, tryckerier, distribution, tv- / och radio-stationer samt nya media. Hachette Filipacchi Medias omsätter drygt 20 miljarder kronor per år och har totalt 9488 anställda.

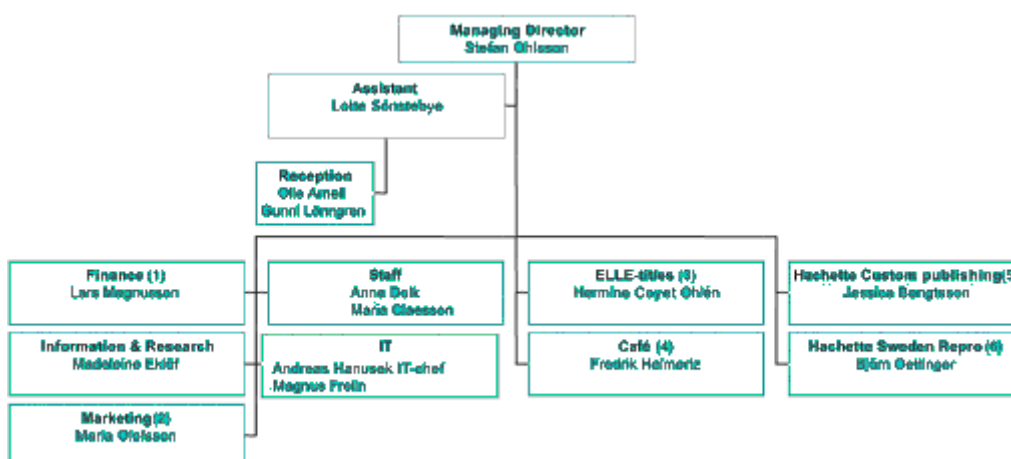
Den första tidningen, Elle, startade 1946 av en kvinna som hette Héléne Gordon-Lazareff. Hon var uppväxt i USA och hade en utbildning inom modern tidningsproduktion. När hon flyttade hem till Paris upptäckte hon behovet av en modern modetidning. Gordon-Lazareff bildade då franska Elle, som blev en omedelbar succé. Den

första tidningen gavs ut i USA 1984. Idag har tidningen fått ”döttrar” i form av bland annat Elle Interiör och Elle Mat & Vin.

Hachette Skandinavien består av Hachette Filipacchi Norge AS och Hachette Filipacchi i Sverige AB (Hachette). Hachette startade 1988, genom att introducera tidningen Elle för Svenska folket. Idag ger företaget även ut tre andra tidningar, Elle Interiör, Elle Mat & Vin och Café, som alla har marknadsledande positioner. Varje tidningsredaktion ger ut tolv tidningar per år, med undantag för Elle Mat & Vin, som endast producerar fyra tidningar. Vidare ger de olika redaktionerna ut ett antal specialiserade tidningar som lanseras vid särskilda tillfällen under året ⁴².

Hachettes huvudkontor är beläget i Stockholm och företaget har mellan 85-90 stycken anställda (varierar på grund av till exempel frilansande medarbetare). De anställda är fördelade på 69 % kvinnor och 31 % män. Medelåldern för en anställd är 35,6 år.

Företagets omsättning 2004, var 164 Mkr, en minskning sedan 2003 med 178 Tkr. Hachette arbetar efter affärsidén ”att de skall göra kvalitetsmagasin och utnyttja sitt internationella nätverk för att sprida sina starka varumärken”.



Figur 19:

Hachettes organisationschema. Källa: Hachette, 2005.

Hachettes organisation är uppbyggd enligt en matrisorganisation, med en fördelning på fyra divisioner. Den divisionaliserade delen av organisationen består av fyra stycken redaktioner, indelade efter produktionsprocesser (efter antal olika tidningar som produceras). De olika redaktionerna består av Café, Elle, Elle Interiör och Elle Mat & Vin. Varje redaktion har i sin tur en ansvarig projektledare, som ansvarar för budget, att varje tidning som ges ut kommer ut i tid, har god kvalitet och andra viktiga delar inom redaktionen, så att slutresultat blir av hög standard.

Den funktionsbaserade delen av Hachette består av avdelningarna ekonomi, teknik, marknadsföring, personalansvar och information. Dessa har bland annat till uppgift att fördela rätt personal, med rätt kompetent till de olika redaktionerna samt att de övervakar de olika redaktionerna.

⁴² Hachette, 2005.

Medarbetarna inom de olika redaktionerna är alltså ansvarig inför två chefer, projektledaren i den divisionaliserade delen och chefen för den funktionsbaserade delen. Vidare finns det en VD som har huvudansvaret för hela organisationen ⁴³.

4.5 Resultat av intervjuer med Hachette

De fyra medarbetare som blivit intervjuade har för att de ska kunna vara anonyma, fått fiktiva namn. Dessa är Daniel, Erika, Frida och Gabriel. Frida är 21-30 år, och de andra tre är mellan 31-40 år. Tre har en heltidsanställning, medan Erika är deltidanställd.

4.5.1 Motivation

Motivation innebär för respondenten Daniel att människor är lyhörda för hans idéer, att han har förtroende för det arbete han utför samt att han får jobba självständigt.

För Erika är motivation det hon behöver för att nå sitt mål. Vinsten med att göra någonting skapar motivation. Frida däremot anser att en utmanande, kul och inte för lätt, men samtidigt en tydlig arbetsuppgift skulle skapa motivation.

Det som motiverar Gabriel är att göra ett bra arbete och se resultatet av vad han gjort. Men det skulle även vara motiverande att få högre lön, utbildning, mer uppskattning av ledningen och/ eller extra ledighet.

När vi frågade medarbetarna om de uppfattade sina arbetsuppgifter som stimulerande, menade alla att de har mycket stimulerande arbetsuppgifter. Generellt så har alla fyra mycket varierade uppgifter, vilket gör att de aldrig får ett monotomt arbete.

Daniel berättar att han innan han fick anställning på Hachette studerade, och nu arbetar med det han utbildade sig till. Detta tror han kan vara en av anledningarna till att han ser sina arbetsuppgifter som mycket intressanta och stimulerande. Erika säger att hennes arbetsuppgifter, har blivit mer och mer intressanta sedan hon började arbeta på företaget. Hon menar att hon även har utvecklats av sina arbetsuppgifter. Även Frida och Gabriel tycker att deras uppgifter är varierande och förändras ständigt, vilket gör att de hela tiden utvecklas.

Alla fyra medarbetare berättar att möjligheten att utbilda sig internt, är begränsad inom organisationen. Men att om de däremot skulle vilja förbättra sin kompetens, genom till exempel externa kurser så skulle Hachette definitivt ställa upp. Daniel berättar att medarbetarna på redaktionen bland annat brukar gå kurser inom olika programvaror, för att förbättra sin kompetens. Men han tycker att det här är en fråga som Hachette bör se över. Daniel menar att Hachette till exempel borde försöka starta ett utbyte med Hachette i andra delar av världen. Han tror att medarbetarna skulle ha ett stort utbyte av detta, samt att det även ges en möjlighet för dem att arbeta utomlands.

Erika tycker att Hachette skulle kunna avsätta mer pengar för att förbättra kompetensen hos medarbetarna, vilket hon tror skulle leda till att företaget utvecklades.

Frida, Gabriel och Erika anser att Hachette borde bli bättre på att uppmuntra enskilda medarbetare eller hela redaktioner, när de utfört ett bra arbete. Och de tycker därför att

⁴³ Hachette Årsredovisning 2004.

ledningen mycket väl, skulle kunna bli bättre på att berömma eller belöna medarbetarna. Alla anser dock att medarbetare emellan, är duktiga på att berömma varandra. Daniel menar dock att det ofta ges muntligt beröm, både mellan medarbetare och från cheferna.

När vi ställde frågan om det förekommer utvecklingssamtal på Hachette, fick vi uppfattningen att de inte eller väldigt sällan förekommer. Daniel menar att eftersom hans redaktion alltid äter lunch tillsammans och ibland med ledningen, så luftas alla frågor automatiskt. Det skulle heller inte vara några problem att prata med chefen eller någon annan medarbetare, om det skulle vara något speciellt man vill ta upp.

Både Gabriel och Erika berättar att de har hört att de ska ha medarbetarsamtal i framtiden, men tycker att det skulle vara bra om det förekom oftare.

4.5.2 Trygghet

Daniel anser att trygghet innebär att folk har förståelse för honom och att han tas på allvar. Erika däremot menar att trygghet är när hon har kontakt med sin inre tyngdpunkt. Den inre tyngdpunkten är enligt henne viktigare, än den yttre fasaden som man har. Samtidigt som hon framhåller att den yttre fasaden självklart också är viktig, eftersom den skapar förutsättningar för att utvecklas.

För Frida och Gabriel innebär trygghet att de kan känna tillit och inte behöver vara rädda för att göra fel. Att veta vad de har och veta att de klarar av det de utsätts för.

Alla fyra medarbetare känner sig väldigt trygga i sin anställningsform. Daniel, Frida och Gabriel är alla heltidsanställda och menar att det i sig gör att de känner sig trygga. De känner också att Hachette har ett stort förtroende för dem, vilket också skapar en trygg arbetsmiljö. Erika har gått ner från heltid till deltid och anser att det känns ännu bättre nu än förut. Anledningen till att hon ville gå ner i arbetstid, var att hon skulle få mer tid för familjen och inte något relaterat till arbetet eller företaget. Hon berättar att ledningen var väldigt tillmötesgående när hon förklarade sin situation och ville minska arbetstiden. Gabriel har arbetat på Hachette i 7 år och menar att det kan vara en av anledningarna till att han känner sig så trygg i sin anställning.

Vi fick genom våra intervjuer uppfattningen att medarbetarna på de olika redaktionerna, har en väldigt god gemenskap. Alla de tillfrågade menar att de trivs väldigt bra med sina medarbetare. Gabriel säger att det är en skön, avslappnad och prestigelös stämning på hans redaktion.

Även Daniel menar att det är en väldigt god trivsel mellan medarbetarna. Han berättar att det överlag är en låg personalomsättning, både på hans redaktion och hela Hachette. Han tror till och med att Hachette har vunnit pris som bästa arbetsgivare får några år sedan. Vidare berättar Daniel att om det mot förmodan, skulle uppstå irritation eller att medarbetarna på redaktionen har skilda meningar om något, så löser de det med en gång. Det är väldigt högt i tak på redaktionerna, alla säger vad de tycker. Han berättar att de har ett pressat tidschema, vilket gör att det ofta förekommer heta diskussioner mellan medarbetarna, men detta är något som aldrig hänger kvar i luften.

Erika berättar att de har en god atmosfär på redaktionen och att detta förmodligen kommer av att de respekterar varandras personligheter. Hon berättar också att irritation sällan uppstår, men om det skulle finnas saker som de är oense om löses de direkt. Frida trivs väldigt bra med samtliga medarbetare. De är relativt få på redaktionen och arbetar därför tätt med varandra. Hon tror att det skulle bli svårt att utföra ett bra jobb, om de inte skulle trivas med varandra. Vidare säger hon att de inte alltid tycker lika om allt, men att detta brukar lösas på ett smidigt sätt. Detta är något som även Gabriel håller med om.

Däremot nämner samtliga respondenter att samarbetet mellan de olika redaktionerna kunde bli mycket bättre. De berättar att det väldigt sällan sker samarbete eller arbete över ”redaktionsgränserna”. Frida tror att detta kan bero på att Hachette saknar en ”stor själ”, vilket hon menar är trist.

Alla fyra medarbetarna tycker att det känns som att deras arbete är meningsfullt för Hachettes framgångar. Daniel menar att om han utför ett bra arbete och till exempel blir omskriven eller vinner något pris, så genererar det i något positivt, både till enheten och Hachette. Han anser sig också vara framgångsrik inom sin yrkesroll, och berättar att han bland annat har vunnit pris för sitt arbete.

Även Erika känner att hennes arbete är meningsfullt för företaget, hon menar att hennes arbete ger bredd och djup åt hennes redaktions produkt. Enligt Gabriel känns det som att det arbete han utför bidrar till organisationen framgångar, men att det är svårt att veta om det han gör påverkar folk i allmänhet.

4.5.3 Produktivitet

För David är produktivitet lika med framförhållning. Erika däremot tycker att det innebär att man övat upp en snabbhet utan att göra avkall på kvalitén. Att hon kan se helheten och samtidigt kunna fokusera på en sak i taget.

Frida och Gabriel menar att produktivitet är att uppnå så mycket som möjligt, på så kort tid som möjligt och samtidigt bevara kvalitén. De menar även att detta är signifikant för Hachette som företag.

Alla respondenterna ansåg sig ha stort inflytande över sina arbetsuppgifter samt att det ges goda möjligheter att styra över det egna arbete. Daniel säger att han helt och hållet styr över sin arbetsuppgift, men att han självklart diskuterar med de andra på redaktionen, om vad de tycker innan han fattar något stort beslut. Detta är bara positivt enligt Daniel, då det förbättrar kvalitén på det han gör.

Erika, Gabriel och Frida berättar att de har stor frihet över det dagliga arbetet, vilket enligt dem är jättebra. De menar att det ges frihet att sköta sina egna arbetsuppgifter och tider, utan att någon bestämmer hur de ska hanteras.

Samtliga respondenter menar att det är svårt att avancera inom företaget, eftersom medarbetarna inom de olika redaktionerna ofta inte besitter den kunskap som efterfrågas i andra delar av företaget. Hachette hindrar absolut inget avancemang, det finns folk som klättrat inom organisationen. Alla de intervjuade känner emellertid att det kommer bli svårt att avancera, eftersom deras kompetens är så specialiserad och efterfrågas inte högre upp i

organisationen. De menar att de kan byta till en större redaktion, men att det inte är samma sak som att klättra inom företaget.

När vi frågade om de tror att de kommer jobba kvar på Hachette om 5-10 år, så svarade tre av fyra att de förmodligen kommer jobba kvar inom företaget. Anledningen till att de vill stanna kvar inom organisationen, är att de trivs och har tillfredställande arbetsuppgifter. De tillfrågade säger dock att de skulle kunna tänka sig att byta jobb, om ett erbjudande skulle dyka upp med ett arbete som skulle ge en större utmaning eller ett arbete som gör att de utvecklas.

Erika tycker att atmosfären på företaget har gjort att hon stannat kvar så länge, och hon kommer inte att byta arbete om det inte dyker upp något där hon kan finna en större utmaning. Gabriel ser ingen anledning att byta företag om det inte skulle få honom att utvecklas. Han trivs bra i organisationen och stannar gärna kvar länge.

Daniel tror att han är kvar på Hachette, men inte på samma enhet. Han menar att han kommer vara för gammal om 10 år, för att kunna göra en bra produkt åt den målgruppen hans redaktion har idag. Frida skulle gärna jobba kvar om företaget skulle växa och utvecklas mycket under kommande år, annars vill hon söka sig vidare för att få en större utmaning

Det finns enligt respondenterna förutsättningar att ta hand om sin hälsa inom företaget. Varje anställd har ett friskvårdsbidrag på cirka 2000 kronor per år och det ges även möjlighet till att få massage två gånger i veckan. En månadsrapport skickas även ut av företaget, där det uppmanas att de ska ta hand om sig själva. Hachette är också väldigt öppna om medarbetarna skulle ha något privat problem, till exempel när den anställda måste ta ledigt för att ta hand om familjen eller liknande.

Daniel tycker att det satsas på friskvård och det heller aldrig uppstår några problem om han skulle vilja gå tidigare eller senare för att till exempel hämta barnen på dagis. Även Erika tycker att Hachette är bra på att skapa en hälsosam miljö. Hon berättar att de, förutom friskvårdsbidraget och massagen, anordnar olika tillställningarna för att skapa en trevligare arbetsplats. Hon tycker dock att de kunde bli bättre på att uppmuntra till att medarbetarna skall ta hand om sin hälsa. Det är enligt henne viktigt om man skall kunna utföra ett bra arbete.

Frida och Gabriel känner heller inte att det skulle vara några problem om det skulle behöva extra ledigt för att ta hand om privata problem utanför arbetslivet. En av dem tycker till och med, att Hachette är den bästa arbetsplatsen man kan arbeta på, om man har familj och barn.

Alla tre menar att Hachette är bra på att hela tiden förbättra arbetsmiljön och sammanhållningen mellan medarbetarna, bland annat genom att de anordnar olika julfester, sommarfester, påskfester samt att de har ett antal konferenser varje år. De har också något som kallas ”fredagsvin”, då de anställda har vinprovning efter att arbetet avslutats.

Ingen av de tillfrågade har hört att Hachette skulle ha någon typ av belönings-system. Erika berättar att de aldrig får faktiska belöningar, vid ett väl utfört arbete. Enstaka gånger har champagne korkats upp, men det skulle enligt henne vara tillfredställande att kunna få en symbolisk belöning i form av utökad lön eller ledighet. Det finns inte heller något bonussystem eller ett samband mellan en väl utförd arbetsuppgift och bonus, extralön eller

ledighet. Frida, Gabriel och Daniel tror att företaget satsar mer på att vissa får högre lön, om de är allmänt duktiga, ambitiösa och arbetar hårt, än att alla får en gemensam ersättning. De anser dock att de på deras redaktioner ofta ger beröm och uppskattning till varandra, både medarbetare emellan och från chefer.

4.6 Resultat av enkätundersökning med Hachette

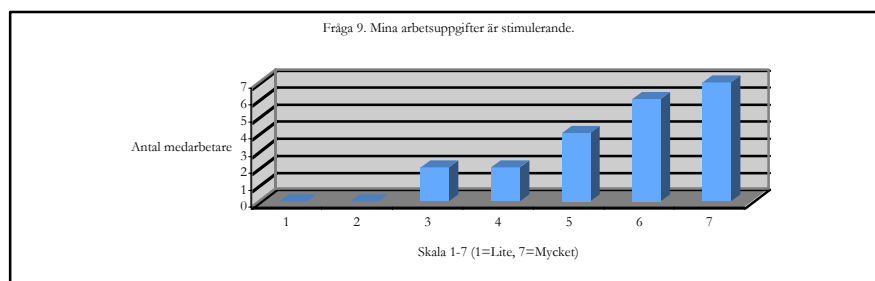
Enkätundersökningen har genomförts på 21 respondenter, varav 9 män och 12 kvinnor. Åldersfördelningen på dessa var; 11 medarbetare mellan 21-30 år, 7 stycken mellan 31-40 år och 3 av dem var 41 år eller äldre. Totalt var 16 av dem heltidsanställda, 2 deltidsanställda och 3 vikariat.

4.6.1 Motivation

På frågan om hur medarbetarna prioriterar olika faktorer på sin arbetsplats, menade 45% att den viktigaste faktorn var utvecklings- och karriärfaktorerna.

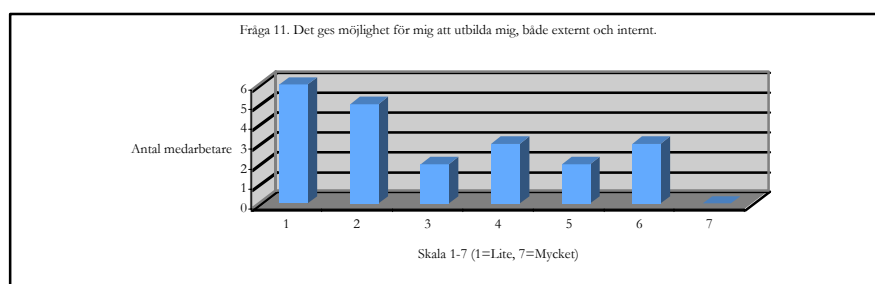
Medarbetarna på Hachette är dock inte helt överens vad det gäller frågan om hur organisationen prioriterar dessa faktorer. 48% tycker att företaget främjar dessa faktorer, 19% känner sig varken nöjda eller missnöjda och 34% menar att organisationen inte alls gagnar dessa faktorer.

De sociala faktorerna, menade endast 5% av medarbetarna var det viktigaste på sin arbetsplats. Vi följde upp även denna fråga med hur Hachette prioriterar dessa faktorer. Här anser hela 77% att företaget främjar de sociala faktorerna.



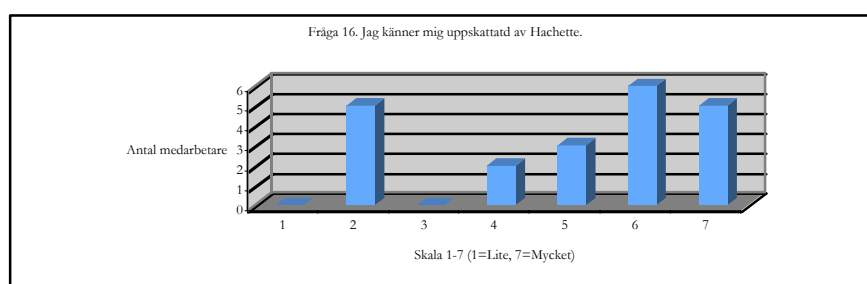
Figur 20: *Arbetsuppgifter.*

Respondenterna fick även svara på om de anser att deras arbetsuppgifter är stimulerande eller inte. Genomsnittsvärdet på denna fråga var högt, 5,67. Här svarade hela 48% att de har ett relativt stimulerande arbete. Och hela 33% av dessa anser till och med att vad de sysslar med är mycket tillfredsställande. Vi ser också här att bara 10% i viss grad inte är stimulerade av det arbete de utför, medan 10% varken är belättna eller tillfreds med hur de uppgifter, som de utför stimulerar dem.



Figur 21: *Utbildningsmöjlighet.*

Vidare ställdes frågan om det ges möjligheter att utbilda sig inom Hachette, både internt och externt. Resultatet visade här att det inte fanns så stora chanser till detta. Totalt var det 34% av medarbetarna som ansåg att de har en relativt liten chans till kompetensutveckling, och 29% att möjligheten var mycket liten. Genomsnittsvärdet på denna fråga var så lågt som 2,95.

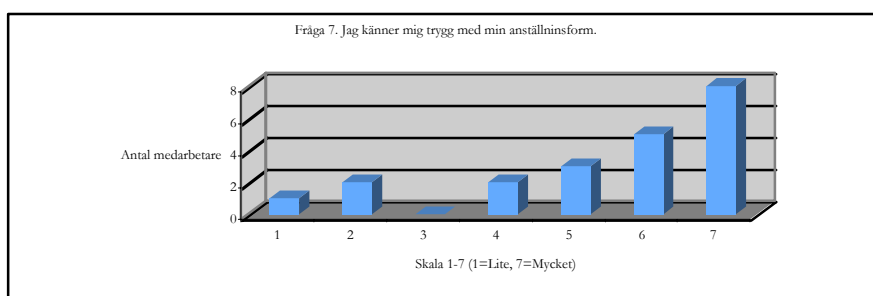


Figur 22: *Uppskattning från arbetsgivaren.*

Genomsnittet på frågan om medarbetarna ansåg att de fick uppskattning av Hachette som företag var 4,95. Det var endast 24% av de 21 tillfrågade, som inte kände att de inte i någon större utsträckning fick någon beröm. Majoriteten, 43% svarade att de kände sig respekterade och omtyckta och 24% fick mycket uppskattning av Hachette.

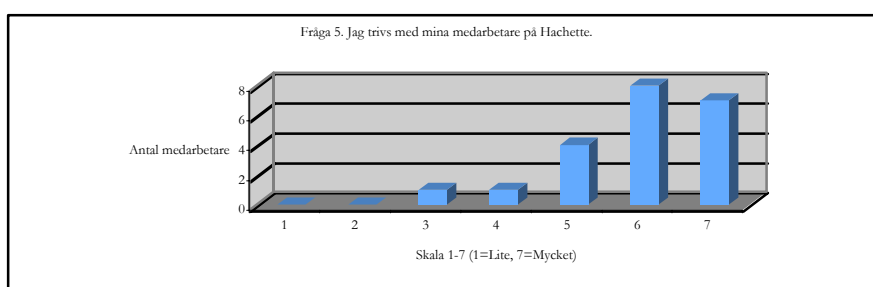
4.6.2 Trygghet

Totalt var det 50% av de tillfrågade som svarade att trygghetsfaktorererna var de viktigaste för dem på arbetsplatsen. Medarbetarna fick vidare frågan om hur väl Hachette prioriterar dessa faktorer på företaget. Här var medarbetarna överens, den allmänna uppfattningen var att de tyckte att Hachette främjade eller verkligen prioriterade att skapa en trygg arbetsmiljö. Det var inte någon av de tillfrågade som svarade att de inte var nöjda med hur Hachette arbetar med trygghet inom organisationen.



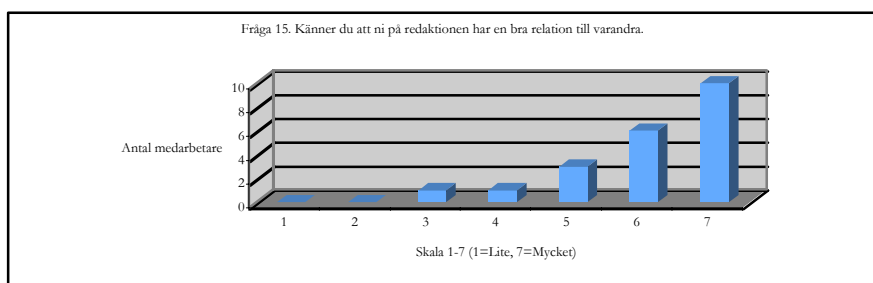
Figur 23: Trygghet med anställningsformen.

Enligt resultatet känner medarbetarna på Hachette sig även mycket trygga med sin anställningsform. Majoriteten, 76% har svarat att de känner sig säkra eller mycket säkra med sin anställning. 10% menar att de varken känner sig trygga eller otrygga, vilket resulterar i att 14% av de tillfrågade känner sig ha en ovisst anställningsform. På denna fråga var genomsnittsvärdet 5,43.



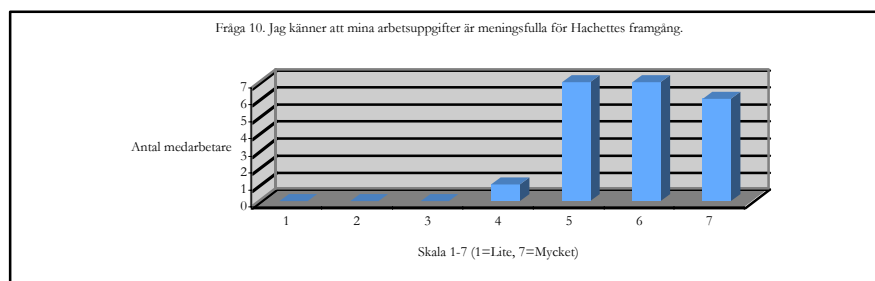
Figur 24: Trivsel hos medarbetarna.

Medarbetarna fick också svara på om de trivs med sina medarbetare. Här var i stort sett alla, 95% eniga om att de trivs bra eller väldigt bra med varandra. Detta visar även genomsnittsvärdet som var 5,90. Det var enbart en medarbetare som inte fann sig väl tillrätta med de övriga anställda.



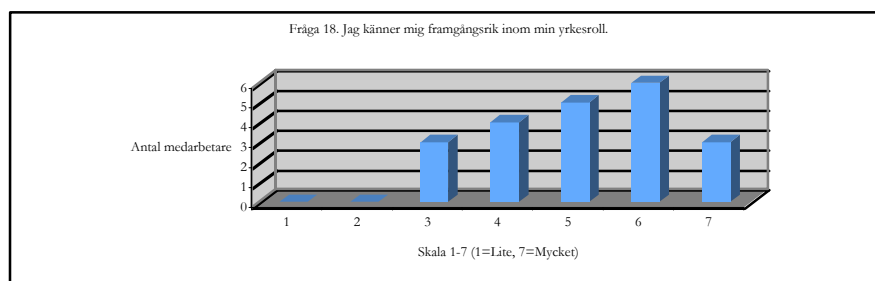
Figur 25: Relationen mellan medarbetarna.

Vidare har medarbetarna även en bra arbetsrelaterad relation till varandra. 91% tycker att de har en bra eller mycket bra relation med andra medarbetare, hela 48% menade att den var mycket bra på företaget. Genomsnittsvärdet var här 6,10.



Figur 26: *Arbetsuppgifternas meningsfullhet för arbetsgivaren.*

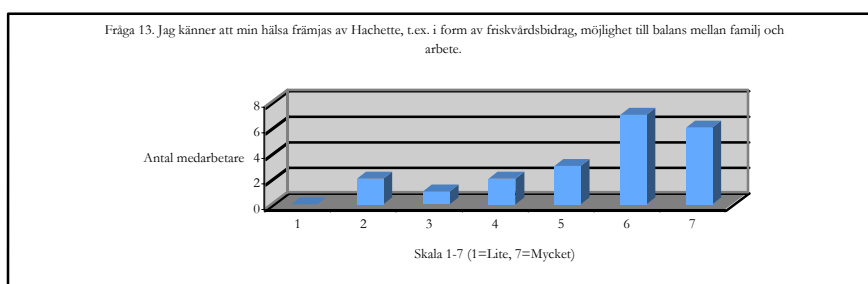
Hachettes medarbetare blev även tillfrågade om de tyckte att deras arbetsuppgifter kändes meningsfulla för organisationen framgång. Återigen hade medarbetarna den gemensamma uppfattningen att deras arbete kändes viktigt för hur väl Hachette klarar sig. 29% anser att deras arbetsuppgifter är mycket meningsfulla, 66% menade att deras uppgifter är relativt viktiga för företagets framgångar. Det var bara en medarbetare som var osäker på om hennes arbetsuppgifter har någon betydelse för företagets framgångar. På denna fråga var genomsnittsvärdet 5,86.



Figur 27: *Framgång i yrkesrollen.*

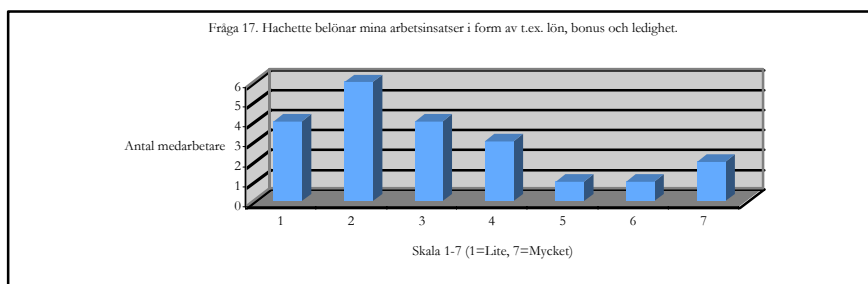
På frågan om medarbetarna känner sig framgångsrika i sin egen yrkesroll var svaren lite mer spridda. Dock ansåg majoriteten, 53% att de var jämförelsevis lyckosamma i sin yrkesroll. 14% känner att de inte i någon större utsträckning har lyckats med sin roll i yrkeslivet och 19% känner att de varken är framgångsrika eller icke lyckosamma. Genomsnittsvärdet på denna fråga var 5,10.

4.6.3 Produktivitet



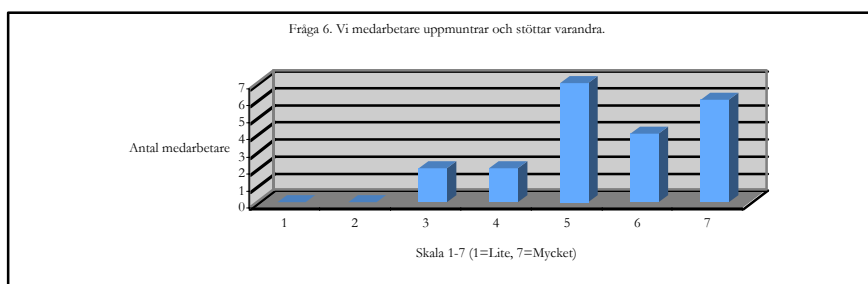
Figur 28: *Hälsa.*

På frågan om Hachette främjar medarbetarens hälsa, genom till exempel friskvård och möjlighet till balans mellan familj och arbete, svarade de flesta av medarbetarna att de var nöjda med hur företaget prioriterade detta. Genomsnittsvärdet hamnade på 5,43. Totalt var det 76% som menade att det var ganska nöjda, eller mer än nöjda med hur Hachette arbetar med hälsofrämjande åtgärder. Enbart tre stycken, alltså 15%, anser att deras hälsa inte i någon större utsträckning gagnas av organisationen.



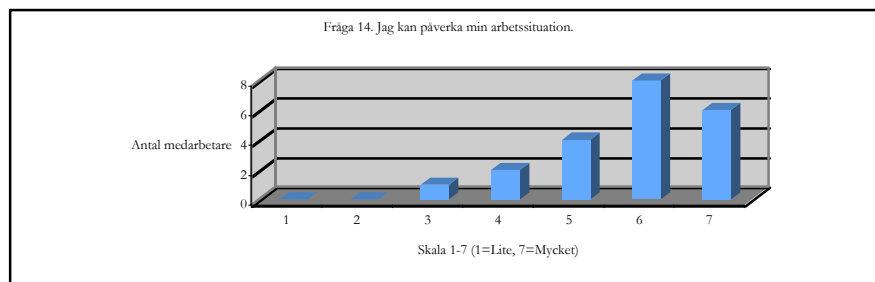
Figur 29: *Belöning av arbetsgivaren.*

Medarbetarna fick även svara på hur Hachette belönar deras arbetsinsatser i form av bonus, lön, ledighet samt andra förmåner. Övervägande delen av de tillfrågade, 67% menar att de inte alls eller i liten utsträckning belönas efter att de utfört ett bra arbete. 14% tycker varken eller. Resterande medarbetare, följaktligen 19% känner emellertid att deras arbetsprestationer belönas i viss grad. Genomsnittet på denna fråga var 3,10.



Figur 30: *Uppmuntring och stöttning mellan medarbetarna.*

På frågan om medarbetarna uppmuntrar och stöttar varandra sinsemellan hamnade genomsnittsvärdet på 5,48. Majoriteten, 81% av respondenterna upplever att de blir relativt eller mycket sporrade och hjälpta av andra medarbetare. Endast fyra stycken personer känner att det inte i någon större grad blir uppmuntrade eller stöttade.



Figur 31: *Arbetsituation.*

Huvudparten, 86% av medarbetarna svarade att de har inflyttande eller stort inflyttande över sin arbetssituation. Endast en medarbetare anser att denne nästan inte har någon inverkan alls, och två av de tillfrågade hade åsikten att Hachette kunde bli bättre på denna punkt. Detta resultat visade sig även i ett högt genomsnittsvärd på 5,76.

5. Analys

I detta avsnitt kommer vi att besvara vårt syfte genom att tolka och analysera den empiri vi har erhållit, utifrån valda teorier. Uppsatsens syfte är att beskriva och förklara hur SVT:s linjeorganisation respektive Hachettes matrisorganisation påverkar medarbetarna. Vi valde att behandla detta syfte genom att se på medarbetarnas motivation och trygghet och därigenom se hur detta påverkar produktiviteten.

5.1 Motivation

Vi kan efter att ha jämfört våra teorier med empirin, se att det på SVT finns möjligheter att förbättra motivationen hos medarbetarna. Respondenterna tyckte sig ha intressanta och stimulerande arbetsuppgifter, men samtidigt kan vi i resultatet från de djupgående intervjuerna se att arbetsuppgifterna ofta uppfattas som rutinbaserade, och att dessa därför i längden inte är lika spännande och stimulerande som önskas. När medarbetarna får nya och aktuella arbetsuppgifter, ses dessa dock som stimulerande och engagerande. Faktorer som till exempel stimulerande och varierande arbetsuppgifter, är båda faktorer som enligt Herzberg leder till ökad motivation, vilket enligt resultatet till viss del saknas på SVT⁴⁴. Vi menar att om medarbetarna inte uppfattade sina arbetsuppgifter som så rutinbaserade, skulle man kunna höja motivationen något mer.

Utvecklings- och utbildningsmöjligheterna ansågs vara små internt på företaget, vilket genomsnittsvärdet i enkätundersökningen på 3,5 visar. Även de tre intervjuade medarbetarna, ansåg att denna fråga prioriteras lågt av arbetsgivaren. De menar dock att chanserna är lite större till externa utbildningar, men att det då krävs en hel del av den enskilde medarbetaren. Dessa två aspekter, tillsammans med att majoriteten av de tillfrågade menade att det inte finns något belöningsystem, tolkar vi som att de behov som ställs för att få motiverade medarbetare inte är helt uppfyllda. Om vi tittar på balansteorin, så menar den att en medarbetare som får belöning i förhållande till en viss arbetsinsats, har större chans att känna sig motiverad. Även Maslows behovshierarki styrker vår tolkning om detta. Han menar att om de sociala faktorerna är de viktigaste för medarbetarna, vilka de är för SVT:s, är detta en fråga som företaget måste lägga stor vikt vid för att få mer motiverade och engagerade medarbetare. Vårt resultat visar emellertid att så inte riktigt är fallet. Endast hälften av de tillfrågade är nöjda med hur företaget hanterar denna faktor⁴⁵.

Motiven till att vi tror att motivationen kan bli högre på SVT än vad den är idag, kan bland annat vara att SVT:s organisation har många olika enheter, där kommunikationen mellan dem är komplicerad. Det är inte ofta det förekommer samarbete mellan de olika enheterna. Vårt resultat visar även att hierarkin på företaget är ganska stark, genom att medarbetarna uppfattar att det inte är en så god eller öppen relation mellan medarbetarna och dess chefer. En annan orsak skulle kunna vara att medarbetarna sitter i enskilda rum inom de olika enheterna, att de inte arbetar i team, att de har rutinbaserade uppgifter samt att det sällan förekommer gemensamma aktiviteter på företaget. Samtliga medarbetare som vi intervjuade, nämnde att de saknar gemensamma tillställningar och evenemang, och att

⁴⁴ Herzberg, 1959.

⁴⁵ Huseman, m.fl., 2001. Maslow, 1987.

detta är en punkt som SVT måste arbeta mer med. Alla ovan nämnda orsaker är relaterade till vad som karaktäriserar en linjeorganisationsstruktur⁴⁶.

En motsättning till vår tolkning skulle kunna vara att resultatet visar att medarbetarna tycker att de har ett stort inflytande över sina arbetsuppgifter, till viss del menar att SVT ger dem uppskattning samt att de trivs väldigt bra med varandra inom enheterna. Dessa är tecken på att motivationen absolut finns där, men vår analys av resultaten visar att skulle kunna bli högre⁴⁷.

Resultatet från våra undersökningar visar däremot att motivationen bland Hachettes medarbetare är relativt hög. Denna tolkning har vi gjort då det i resultatet visade sig att medarbetarna har stort inflytande över sina arbetsuppgifter och ser dem som stimulerande. Anledningen till att medarbetarna känner på det här sättet, tror vi bland annat kan bero på att de uppfattar sina arbetsuppgifter som varierande och att de genom sitt arbete känner att de utvecklas, både arbetsmässigt och privat. En annan anledning till detta, menar vi kan vara att medarbetarna även har möjlighet till personlig utveckling genom externa utbildningsmöjligheter. Detta är något som vi tror kan bidra till att öka deras drivkraft. Men den viktigaste källan till denna relativt höga motivation, tror vi kommer ifrån att medarbetarna uppmuntrar, stöttar och trivs väldigt bra med varandra inom de olika redaktionerna. Dessa punkter tillhör både McClellands samhörighetsbehov och Herzbergs teori om motivationen i arbetslivet. Teorierna anser att motivation skapas av att medarbetare känner social tillhörighet, har intressanta och omväxlande arbetsuppgifter, får uppmuntran för väl utförd arbete samt har kontroll över sitt arbete, vilket vi menar att medarbetarna på Hachette har efter att ha studerat resultatet⁴⁸.

Vår tolkning av detta är att den höga motivationen kan härledas ur att organisationsstrukturen på Hachette skapar dessa förutsättningar. Redaktionerna på företaget är uppbyggda av olika projekt, där medarbetarna har en väldigt nära och öppen relation till varandra. I dessa projekt arbetar de alltid mot ett uppsatt mål, i form av tidningarna som ständigt skall ges ut. Detta tillsammans med att hierarkin inte är speciellt påtaglig inom organisation, och att det därmed inte finns några starka barriärer mellan medarbetarna och deras chefer, tror vi leder till den höga gemenskapen, trivseln och uppmuntringen bland medarbetarna. Andra bidragande orsaker till medarbetarnas drivkraft, menar vi kan vara att Hachette prioriterar gemensamma aktiviteter och dagliga möten som till exempel luncher, väldigt högt.

Det som däremot skulle kunna tala emot denna tolkning är att det inte förekommer några faktiska belöningar, i form av till exempel högre lön, bonus eller ledighet på Hachette. En annan punkt som medarbetarna tycker skulle kunna förbättras är uppskattningen från cheferna. Men då menar vi, med stöd av McClellands teori, att en medarbetare med starkt prestationsbehov, trots avsaknad av belöning ändå kan uppnå motivation⁴⁹.

⁴⁶ Eklund, 2002. Harris & Raviv, 2002. Carlsson & Nygren, 2004.

⁴⁷ Herzberg, m.fl., 1959.

⁴⁸ McClelland, 1990. Herzberg, 1959.

⁴⁹ McClelland, 1990.

5.2 Trygghet

SVT:s medarbetare menar vi känner sig trygga på sin arbetsplats. Detta grundar vi i att resultatet visar att genomsnittsvärdet på frågan om de känner sig trygga i sin anställningsform var 5,07 och att samtliga intervjuade känner sig relativt säkra i sin anställningsform. Samtliga tillfrågade trivs även väldigt bra med sina medarbetare, och tycker att det är en bra stämning på enheterna. Dessa två aspekter, till-sammans med att medarbetarna ansågs sig ha rutinbaserade och återkommande arbetsuppgifter, menar vi skapar trygghet.

Herzbergs teori menar nämligen att om en individ känner att hon har goda sociala förhållanden och en trygg anställningsform, kan hon känna lugn och säkerhet. Även i KASAM innebär det att om en medarbetare har tydliga och konkreta saker runt omkring sig, så kan denne känna sig lugnare än om till exempel en arbetsuppgift kommer som en överraskning⁵⁰.

Vi menar att denna trygghet kan vara kopplad till SVT:s organisationsstruktur. Att organisationen är strikt och hierarkiskt uppbyggd, och att varje medarbetare har en ansvarig chef, tror vi leder att medarbetarna kan känna sig trygga i sin anställningsform. Med detta menar vi att medarbetarna vet vad deras arbetsuppgifter innebär och att de så gott som alltid kan komma till arbetet med vetskapen om vad som kommer att ske rent arbetsmässigt under dagen. Vi menar även att organisationsstrukturen leder till att medarbetarna inom enheterna har någorlunda liknande arbetsuppgifter och därför kan fråga och hjälpa varandra om det till exempel skulle vara några problem. Vi förmodar att det i en linjeorganisation som SVT, är enklare att ha till exempel dessa rutinbaserade arbetsuppgifter, vilket leder till en trygghet för medarbetarna⁵¹.

Det som vi ser skulle kunna tala emot denna tolkning är att samtliga tre intervjuade medarbetare, känner att de har för få gemensamma aktiviteter, vilket de alla tre saknar och tror skulle kunna förbättra klimatet på företaget. Denna avsaknad av gemenskap skulle enligt McClellands teori, kunna ge en minskad känsla av tillhörighet. Och då vi i vårt resultat kan se att tillhörighet är en viktig punkt för medarbetarna vad det gäller trygghet, skulle detta kunna vara en anledning för medarbetarna att känna sig mindre trygga⁵².

Även på Hachette är tryggheten hos medarbetarna hög. Trygghet innebär för två av de intervjuade, att de kan känna tillit och inte behöver vara rädda för att göra fel. Detta är något som stämmer väldigt bra överens med förväntningsteorin, som menar att dessa är två faktorer som bland annat kan leda till säkerhet hos medarbetarna⁵³. Andra företeelser som påverkar en medarbetares trygghet på arbetsplatsen är en trygg anställningsform, trivsamt och säker arbetsmiljö samt tillhörighet och acceptans. Vi kan i vårt resultat se att dessa aspekter till stor del är uppfyllda på Hachette. Detta baserar vi på att genomsnittsvärdet på frågan om medarbetarna känner sig trygga i sin anställningsform var 5,43. Resultatet visade även att majoriteten av medarbetarna tycker att Hachette som företag, prioriterar trygghetsfaktorerna högt. Dessa förhållanden,

⁵⁰ Herzberg, 1959. Antonovsky, 1991.

⁵¹ Eklund, 2002.

⁵² McClelland, 1990.

⁵³ Miller & Grush, 1988.

tillsammans med att medarbetarna känner att de har en mycket trivsamt arbetsmiljö och ”öppna” led mellan nivåerna, menar vi leder till trygghet hos medarbetarna inom organisationen. Denna tolkning är även något som styrks av Maslows trygghetsbehov och Herzbergs teori⁵⁴.

En annan anledning till varför vi tror att tryggheten är hög inom organisationen, är att samtliga medarbetare anser sig ha en väldigt god och nära relation till varandra. Resultatet från samtliga fyra intervjuer visar att medarbetarna trivs väldigt bra med varandra, och om det eventuellt skulle uppstå några intriger så löses de direkt. Denna aspekt tillhör en av Maslows trappsteg, nämligen det med de sociala behoven. Då detta behov är tillfredsställt kan medarbetaren känna sig trygg, men dock inte fullt tillfredställd⁵⁵.

Till sist menar vi att denna tolkning kan kopplas samman med KASAM. Teorin menar nämligen att om en medarbetare uppfattar att det finns en mening med det denne gör, kommer hon känna en viss trygghet inför kommande uppgifter. Och då resultatet från enkätundersökningen visar att genomsnittsvärdet på frågan om medarbetarna känner sig meningsfulla för Hachettes framgång var 5,86, kan vi se att denna känsla av mening finns⁵⁶.

Vi menar att ovanstående aspekter till viss del kan ha med Hachettes organisationsstruktur att göra. Den platta organisation som det framkommer av resultatet att Hachette är, menar vi kan främja de öppna relationerna som finns mellan ledning och medarbetare. Vi tror även att aspekter som känslan av meningsfullhet har med strukturen på organisationen att göra. Detta med anledning av att matrisorganisationer bland annat arbetar mycket med målfokusering, vilket vi menar vi gynnar tryggheten hos medarbetarna⁵⁷.

Något som talar emot denna tolkning skulle kunna vara att medarbetarna på redaktionerna i stor utsträckning inte har rutinbaserade arbetsuppgifter, som till exempel medarbetarna på SVT har. Med detta menar vi att då det på Hachette varje månad ges ut en ny tidning, med nya kontaktpersoner, fakta att hantera och ansvarsområden, så har medarbetarna väldigt varierande uppgifter. Dessa något oförutsägbara och odefinierbara arbetsuppgifter, menar vi skulle kunna leda till en viss osäkerhet, vilket även styrks av KASAM⁵⁸. Vi tror dock att denna eventuella osäkerhet, minimeras då resultatet visar att medarbetarna på Hachette känner att de har stort inflytande över sina arbetsuppgifter och att de inom redaktionerna har en nära relation och stöttning, och därför till stor del kan hantera osäkerheten i arbetsuppgifterna.

⁵⁴ Maslow, 1987. Herzberg, 1959.

⁵⁵ Maslow, 1987.

⁵⁶ Antonovsky, 1991.

⁵⁷ Sy, 2002.

⁵⁸ Antonovsky, 1991.

5.3 Produktivitet

Det finns enligt HRM olika strategier som ett företag måste följa, för att uppnå produktivitet och engagemang hos sina medarbetare, vilka övergripande är medarbetarinflytande, personalrörlighet och belöningssystem. HRM förespråkar även ett samarbete mellan organisationen och dess medarbetare. Det vi fann efter att ha studerat motivationen och tryggheten hos SVT och Hachettes medarbetare, var att vissa av dessa tillvägagångssätt var uppnådda.

Motivationen hos SVT:s medarbetare menar vi kan förbättras då möjligheten till utveckling och utbildning idag är liten, att de saknar belöningar och uppskattning samt gemensamma aktiviteter. Detta tillsammans med att de känner en trygghet på företaget tack vare sin anställningsform, trivseln mellan medarbetarna och rutinbaserade arbetsuppgifter, tror vi kan ha betydelse för företaget och dess medarbetares produktivitet. Vi tror att avsaknaden av full motivation hos medarbetarna, tillsammans med att de känner sig trygga kan påvisa att SVT kan skapa mer produktivitet hos sina medarbetare, än vad de har idag. Det vi menar med detta är att SVT genom att höja motivationen hos sina medarbetare, även skulle kunna öka produktiviteten. Det är dock svårt att säga hur hög produktiviteten är idag, och hur hög den skulle kunna bli med hjälp av bland annat en ökad motivation. Men att motivationen och tryggheten är bidragande orsaker till hög eller låg produktivitet, kan påvisas både genom teorier och den empiri vi har erhållit i vår undersökning.

Produktiviteten på Hachette menar vi är relativt hög. Detta baserar vi på att medarbetarna där både känner en hög motivation och trygghet. Vi kan som nämnts tidigare se att medarbetarna här känner att de har ett stort inflytande över sina arbetsuppgifter, att de trivs väldigt bra med varandra, att de har möjlighet till utbildning (främst externt), att de känner sig trygga i sin anställningsform samt att det inte finns några gränser mellan de få led som företaget har. Dessa är alla faktorer som tillhör HRM:s strategier för hur ett företag kan få sina medarbetare produktiva och socialt tillfredsställda. Men precis som för SVT, kan vi inte utifrån dessa tolkningar dra någon parallell till hur hög eller låg produktiviteten är.

Det vi emellertid kan utläsa från vårt resultat är, att produktiviteten är högre på Hachette än på SVT⁵⁹. Detta kan även på ett tydligt sätt påvisas genom att jämföra företagens totala genomsnittsvärden på samtliga frågor om motivation och trygghet (som leder till produktivitet), där SVT fick ett värde på 4,39 och Hachette 5, 20. Vilket efter vår bedömningskala innebär att produktiviteten på SVT hamnar på nivån ”varken eller” och Hachette ”relativt bra”.

⁵⁹ Granberg, 2003. Syren, 1998.

6. Slutsats och diskussion

Vi kommer i detta avsnitt att besvara vår problemformulering samt diskutera olika infallsvinklar som är av vikt för vår slutsats.

6.1 Slutsats och diskussion

Vi inledde vårt uppsatsarbete med att formulera frågan: ”Hur påverkas medarbetare av olika organisationsstrukturer?”

Genom våra fallstudier på SVT och Hachette har vi skapat oss en uppfattning samt funnit förklaringar, till hur företagens linje-/ respektive matrisorganisationsstrukturer påverkar medarbetarna.

Det vi har funnit genom att applicera redan befintliga teorier på den empiri vi har erhållit, är att beroende på vilken organisationsstruktur ett företag väljer att använda, kommer detta att påverka medarbetarnas motivation och trygghet, och därmed även produktiviteten. I vilken utsträckning detta sker är dock svårare att svara på. Det vi emellertid kan se är att medarbetarna på Hachette och SVT har samma trygghetskänsla, men att Hachettes medarbetare har en något högre motivation, och därför besitter en högre produktivitet än SVT. Vi tror att detta kan bero på att Hachette som matrisorganisation gör det lättare att skapa gemenskap, en trivsamt arbetsmiljö, flexibla arbetsuppgifter och en god relationer mellan ledning och medarbetare. Det som underlättar detta arbete för Hachette skulle kunna vara att de är uppgiftsorienterade och enklare kan hålla redaktionerna små och intima.

Samtidigt menar vi att SVT som har en betydligt mer hierarkiskt uppställd organisation, med olika enheter kan hindra medarbetarna ifrån att till exempel arbeta självständigt. Då företaget även har fler nivåer än Hachette, kan det bli svårare för dem att få medarbetarna att känna gemenskap, både mellan varandra och mellan dem själva och ledningen. Dessa faktorer kan bland annat påverka tilliten i företaget, vilken är en av faktorerna som skapar motivation och trygghet.

Naturligtvis är vi medvetna om att det kan finnas andra faktorer som spelar in när det handlar om att skapa motiverade, trygga och produktiva medarbetare. Dessa skulle till exempel kunna vara ledarskapet, företagets storlek, medarbetarens tidigare erfarenhet och förhållanden utanför arbetet samt hur företagets ekonomiska resurser ser ut. En annan faktor som kan ha betydelse vad gäller organisationsstrukturens påverkan på medarbetarna, är den bransch som både SVT och Hachette verkar i. Det kan mycket väl vara så att en viss organisationsstruktur kan vara mer lämpad för mediebranschen än en annan.

Vi anser dock att det är rimligt att dra slutsatsen att en organisationsstruktur påverkar medarbetaren, i den riktningen – att ju mer flexibel, platt och personlig en organisationsstruktur är, desto större är chansen att företaget får motiverade, trygga och därigenom produktiva medarbetare.

Källförteckning

Litteratur

- Abrahamsson, B. & Andersen, J., *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Liber AB, Malmö, 2005.
- Antonovsky, A., *Hälsans Mysterium*, Natur och Kultur, Stockholm, 1991.
- Atkinson, P., *Managing Chaos in a Matrix World*, Management Service, 2003.
- Bergstedt, J., *Är två chefer bättre än en?*, Chef, Nr 3, 2002.
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E., *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund, 2005.
- Carlsson, P. & Nygren, A., *Ekonomisk uppslagsbok*, Mediaprint, Uddevalla, 2004.
- Czarniawska, B., *Organisationsteori på svenska*, Liber Ekonomi, Malmö, 1998.
- Eklund, S., *Arbeta i projekt – en introduktion*, Studentlitteratur, Lund, 2002.
- Granberg, O., *Personaladministration och organisationsutveckling*, Natur och Kultur, Borås, 2003.
- Hachette, *Välkommen till Hachette – världens största magasinöförlag*, Hachette, 2005.
- Hachette, *Årsredovisning 2004*, 2005.
- Harris, M. & Raviv, A., *Organization Design*, Management Science, Vol. 48, Nr 7, 2002.
- Hatch, M.-J., *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur, Lund, 1997.
- Hernborn, H. m.fl., *Sveriges Televisions public serviceredovisning 2005*, Sveriges Television AB, 2006.
- Herzberg, F. m.fl., *The motivation to work*, Transaction Publishers, Jon Wiley & Sons, New York, 1959.
- Hollinshead, G. & Leat, M., *Human Resource Management – an international and comparative perspective*, Pitman, London, 1996.
- Huseman, R., m.fl., *A New Perspective on Equity Theory – The Equity Sensitivity Construct*, Academy of Management Review, Vol. 12, Nr 2, 2001.
- Ledarskap och lönsamhet, *Matrisorganisation – Fördelar och svårigheter*, Ledarskap och lönsamhet, Nr 5, 1982.
- Lindvall, J., *Verksamhetsstyrning – från traditionell ekonomistyrning till moderna verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, Lund, 2001.
- Löow, M., *Att leda och arbeta i projekt – en praktisk handbok om att lyckas i projekt*, Liber ekonomi, Malmö, 2003.
- Maslow, A., *Motivation and personality*, Harper and Row, New York, 1987.
- McClelland, D., *Human Motivation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.
- McElroy, J., *Inside the Teaching Machine – Integrating attribution and reinforcement Theories*, Journal of Management, Vol. 11, Nr 1, 1985.
- Miller, L. & Grush, J., *Improving predictions in expectancy theory research - Effects of personality expectancies and norms*, Academy of journal, Vol. 31, Nr 1, 1988.
- SVT Årsredovisning 2005.
- Sy, T., *Challenges and Strategies of Matrix Organizations – Top-level and Mid-level manager's perspectives*, Human Resource Planning, 2002.
- Syren, S., *Human Resource Management - Rapport 1*, Uppsala Universitet, 1998.

Söderlund, J., *Projektledning och projektkompetens – perspektiv på konkurrenskraft*, Liber ekonomi, Malmö, 2005.

Woods, R. & Mayer, K., *Examining the impact of Human resource Management on organizational performance*, University of Nevada, 2005.

Internet

SVT [www]. Hämtat från

<http://svt.se/content/1/c6/07/20/08/SVTs%20organisation%202006%20april.pdf>, 25 April, 2006.

<http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=6213&a=72045>, 25 April, 2006.

<http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=6213&a=72002>, 25 April, 2006.

<http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=6573&a=252659>, 25 April, 2006.

Muntliga källor

Anna, Hachette, personligintervju den 25 April, 2006.

Barbro, Hachette, personligintervju den 26 April, 2006.

Charlie, Hachette, personligintervju den 26 April, 2006.

Daniel, Hachette, personligintervju den 28 April, 2006.

Erika, SVT, personligintervju den 26 April, 2006.

Frida, SVT, personligintervju den 26 April, 2006.

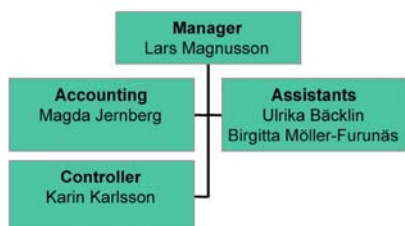
Gabriel, SVT, personligintervju den 28 April, 2006.

Fredrik Gren, Ekonomi Direktör, SVT, telefonintervju den 29 Juni, 2006.



Bilaga 1: Hachettes organisationsschema
 Södertörns högskola
 Magisteruppsats i Organisation/ledning

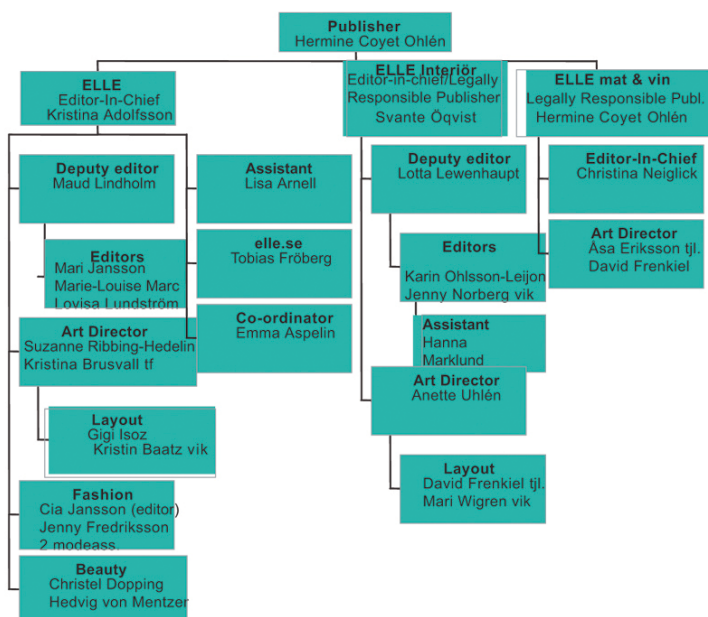
(1) Finance

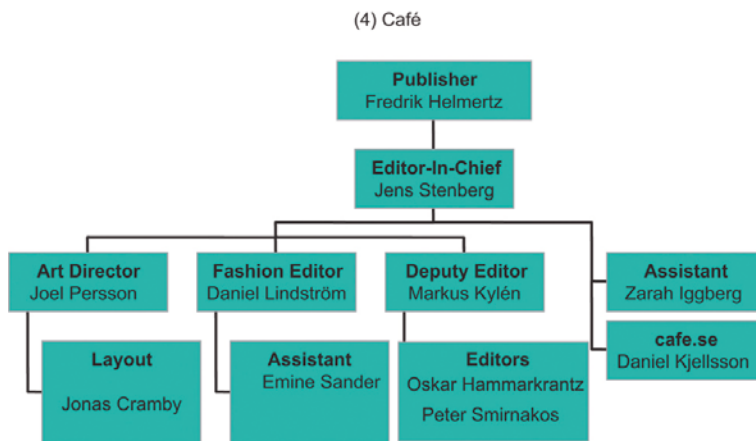


(2) Marketing



(3) ELLE-titles





(5) Hachette Custom Publishing



(6) Hachette Sweden Repro



9. Chansen är stor att jag arbetar kvar på SVT/Hachette om 5-10 år.

Lite Mycket

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

10. Mina arbetsuppgifter är stimulerande.

Lite Mycket

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

11. Jag känner att mina arbetsuppgifter är meningsfulla för SVT/Hachettes framgångar.

Lite Mycket

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

12. Det ges möjlighet för mig att utbilda mig, både internt och externt.

Lite Mycket

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

13. Det ges möjlighet för mig att avancera inom företaget.

Lite Mycket

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

14. Jag känner att min hälsa främjas av SVT/Hachette, t.ex. i form av friskvårdsbidrag, möjlighet till balans mellan familj och arbete etc.

Lite Mycket

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

15. Jag kan påverka min arbetssituation.

Lite Mycket

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

16. Känner du att ni på enheten har en bra relation till varandra.

Lite Mycket

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

17. Jag känner mig uppskattad av SVT/Hachette.

Lite Mycket

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

18. SVT/Hachette belönar mina arbetsinsatser i form av t.ex. lön, bonus och ledighet.

Lite Mycket

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

19. Jag känner mig framgångsrik inom min yrkesroll.

Lite Mycket

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

20. Hur anser du att SVT/Hachette som arbetsgivare prioriterar sociala faktorer på din arbetsplats?

Lite Mycket

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

21. Hur anser du att SVT/Hachette som arbetsgivare prioriterar trygghetsfaktorer på din arbetsplats?

Lite Mycket

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

22. Hur anser du att SVT/Hachette som arbetsgivare prioriterar utvecklings-/ karriärfaktorer på din arbetsplats?

Lite Mycket

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

Tack för din medverkan!

Bilaga 3: Intervjuguide SVT och Hachette
Södertörns högskola
Magisteruppsats i Organisation/ledning



Intervjuguide

Alla som kommer att delta i intervjuerna kommer självklart att få vara anonyma. Våra förhoppningar är att vi ska få använda bandspelare. Vi tror att vi genom detta arbetssätt kan få ut mer av intervjuerna, då vi inte behöver koncentrera oss på att föra egna anteckningar.

[FASTA FRÅGOR]

1. Ålder 0–20 21–30 31–40 41–

2. Kön Kvinna Man

3. Anställningsform Heltid Deltid Projektanställd
 Annat _____

4. Rangordna följande faktorer efter hur viktiga de är för dig på din arbetsplats (där 1 är viktigast och 3 minst viktig).

Sociala faktorer (t.ex. gemenskap, trivsel och arbetsmiljö).

Trygghetsfaktorer (t.ex. anställningstid, anställningsform och friskvård).

Utvecklings-/ karriärfaktorer (t.ex. utbildning, avancemang och ansvar).

Markera följande frågor med ett kryss för det som du tycker motsvarar din uppfattning.

5. Hur anser du att din arbetsgivare prioriterar de sociala faktorerna på din arbetsplats?

Markera med ett kryss det som du tycker motsvarar din uppfattning.

Lite Mycket

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

6. Hur anser du att din arbetsgivare prioriterar trygghetsfaktorer på din arbetsplats?

Markera med ett kryss det som du tycker motsvarar din uppfattning

Lite Mycket

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

7. Hur anser du att din arbetsgivare prioriterar utvecklings-/ karriärfaktorer på din arbetsplats? Markera med ett kryss det som du tycker motsvarar din uppfattning

Lite Mycket
[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

[ÖPPNA FRÅGOR]

SOCIALA FAKTORER

- Hur trivs du med dina medarbetare på företaget?
- Uppmuntrar och stöttar ni varandra?
- Känner du att ni i din "arbetsgrupp" har en bra relation till varandra?
- Tycker du att det brukar förekomma "intriger" mellan er medarbetare?
- Är det något du saknar under de sociala faktorerna?

TRYGGHETSFAKTORER

- Känner du dig trygg med din anställningsform?
- Hur stor är chansen att du arbetar kvar på företaget om 5-10 år.
- Känner du att din hälsa främjas av din arbetsgivare, t.ex. i form av friskvårdsbidrag, möjlighet till balans mellan familj och arbete etc.?
- Är det något du saknar under trygghetsfaktorer?

UTVECKLINGS-/ KARRIÄRSFAKTORER

- Är dina arbetsuppgifter stimulerande?
- Är dina arbetsuppgifter meningsfulla för företagets framgångar.
- Ges det möjlighet för dig att utbilda dig?
- Ges det möjlighet för dig att avancera inom företaget?
- Har du inflytande över din arbetssituation?
- Känner du dig uppskattad av din arbetsgivare?
- Belönar din arbetsgivare dina arbetsinsatser i form av t.ex. lön, bonus och ledighet?
- Känner du dig framgångsrik inom din yrkesroll?
- Är det något du saknar under utvecklings-/ karriärsfaktorer?

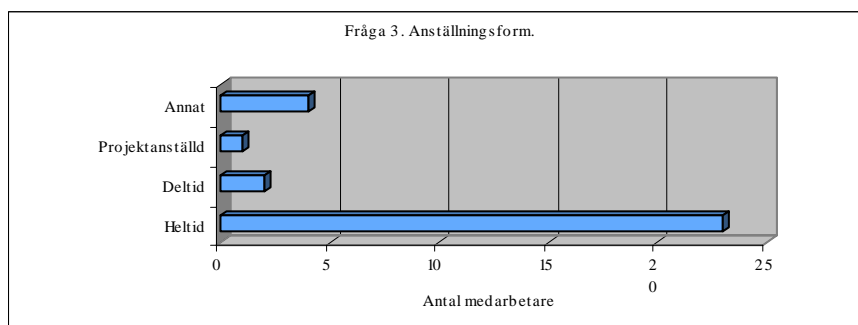
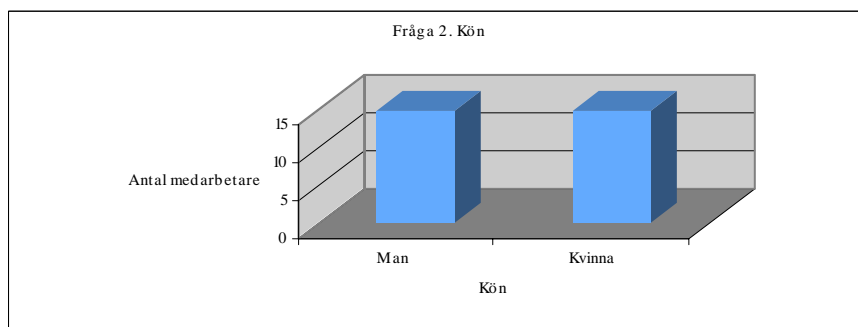
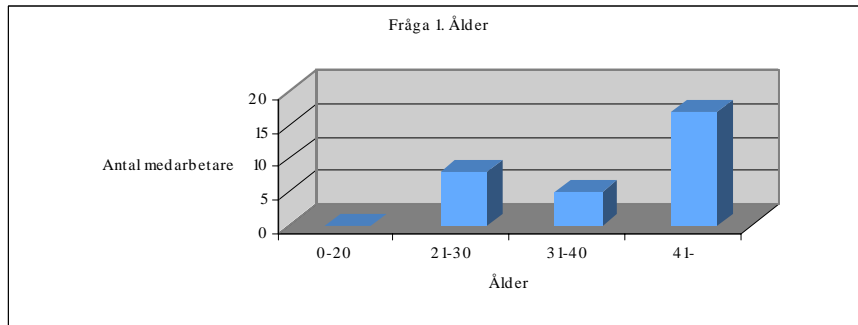
ALLMÄNT

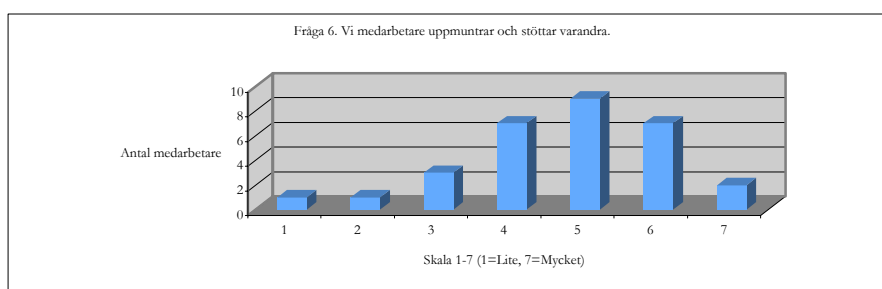
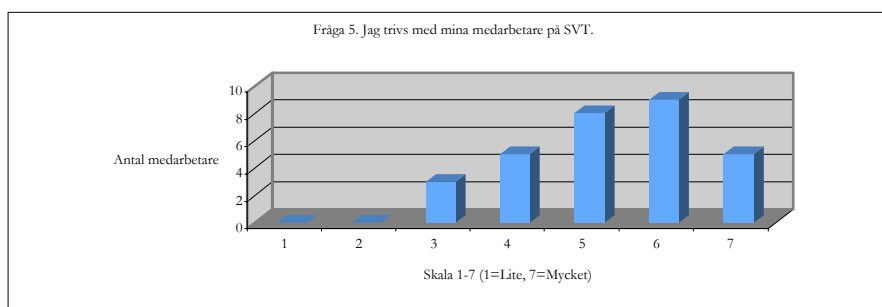
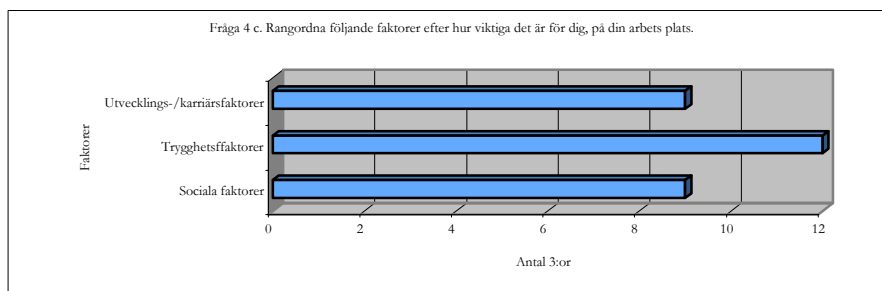
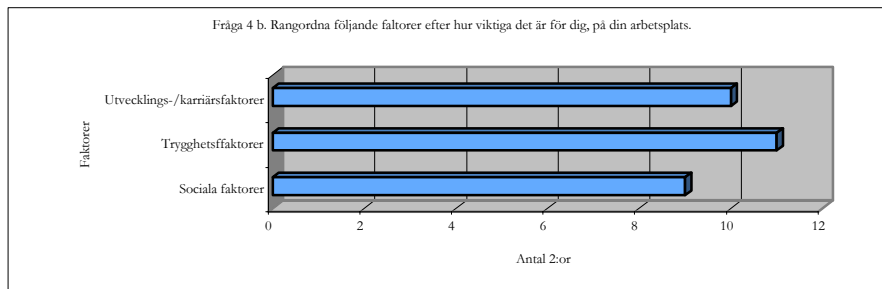
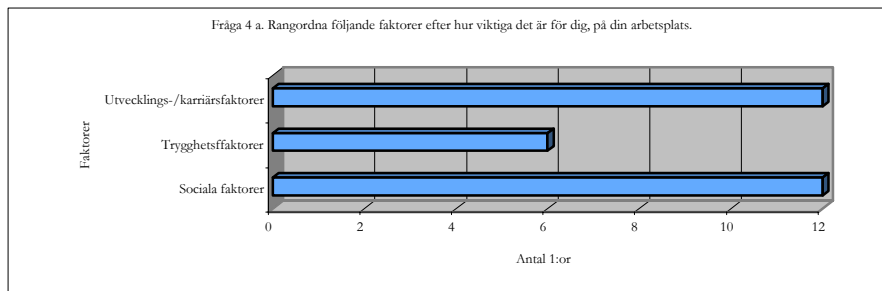
- Vad innebär motivation för dig?
- Vad innebär trygghet för dig?
- Vad innebär produktivitet för dig?
- Hur ofta har ni utvecklingssamtal/medarbetarsamtal?
- Känner du att du kan utveckla dina karriärs möjligheter på företaget?
- Tycker du att dina medarbetarna har en positiv inställning till sitt arbete?
- På vilket sätt arbetar din arbetsgivare med de sociala faktorerna?
- På vilket sätt arbetar din arbetsgivare med trygghetsfaktorerna?
- På vilket sätt arbetar din arbetsgivare med utvecklings-/ karriärsfaktorerna?

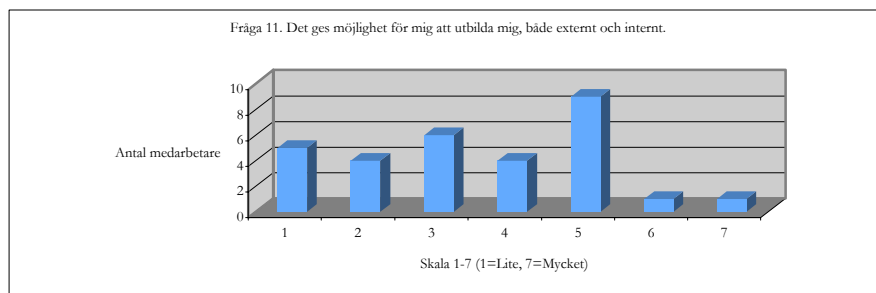
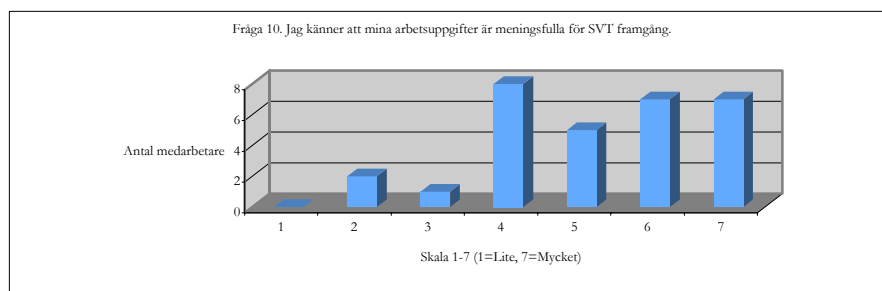
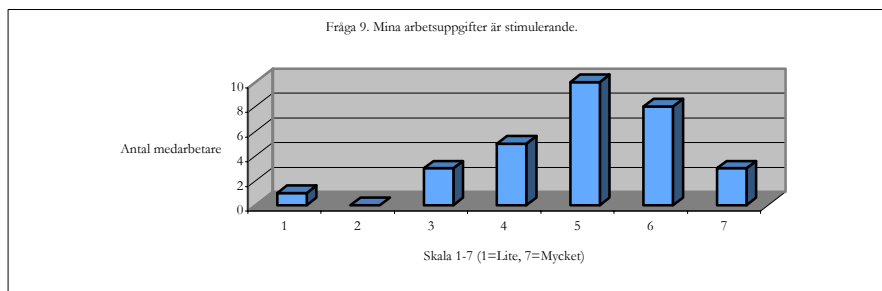
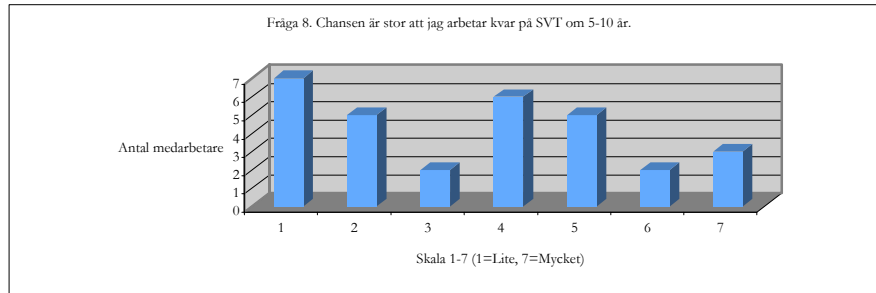
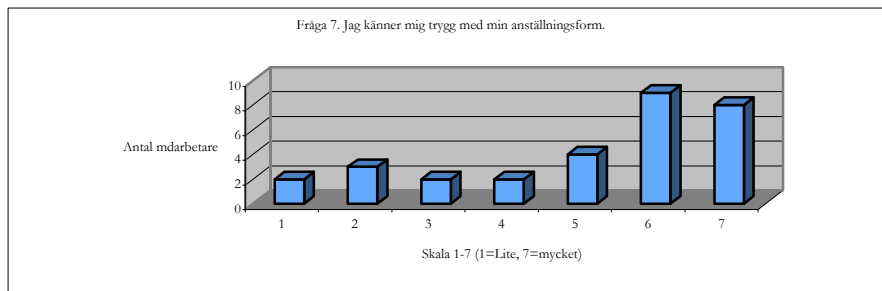
Bilaga 4: Svar enkätundersökningar – SVT

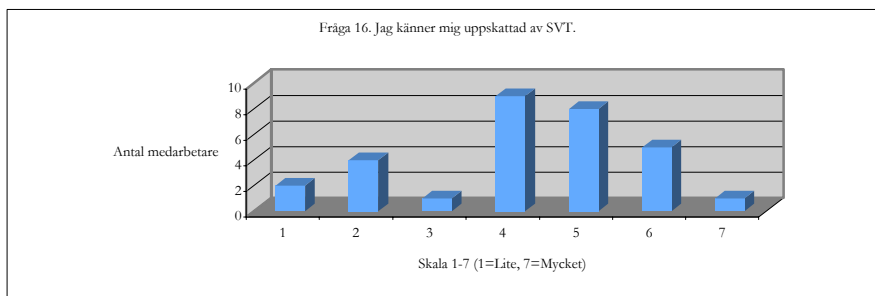
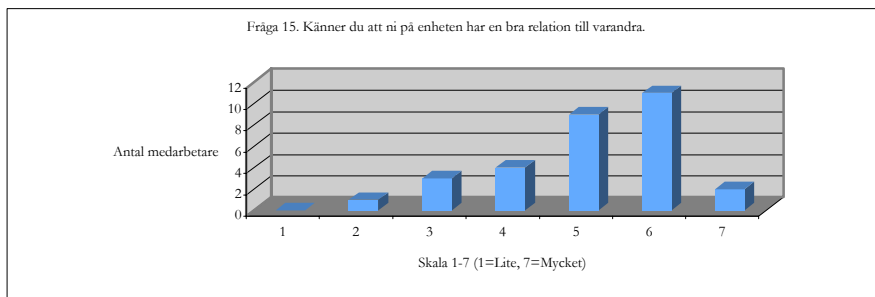
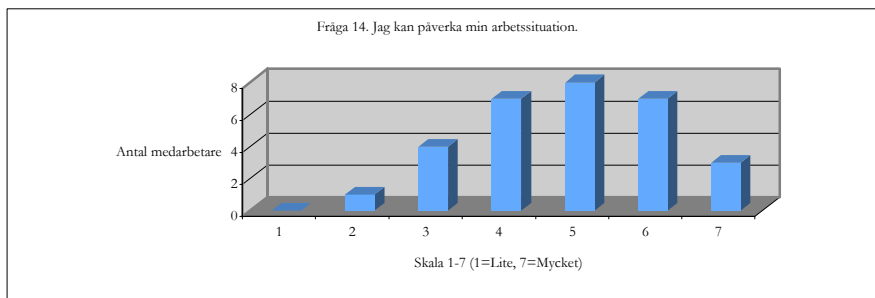
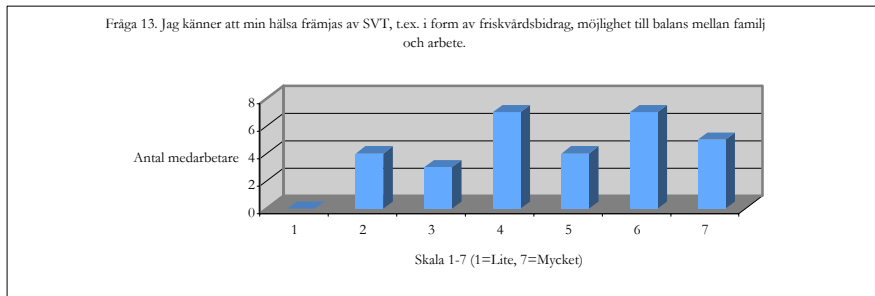
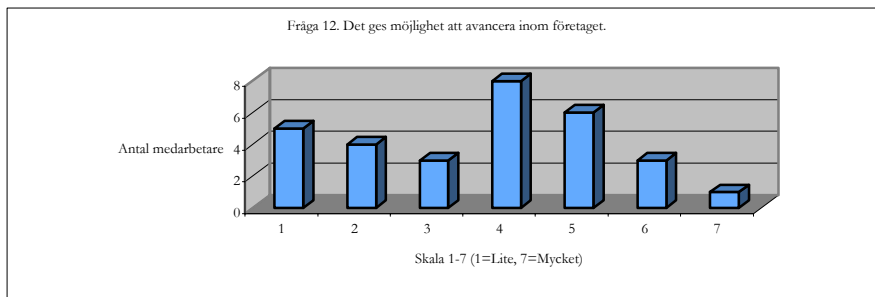
Södertörns högskola

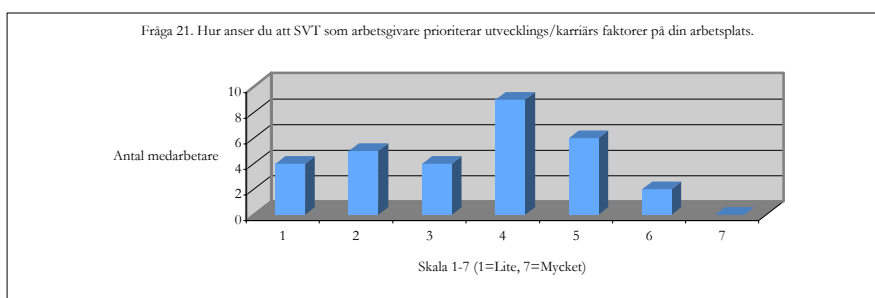
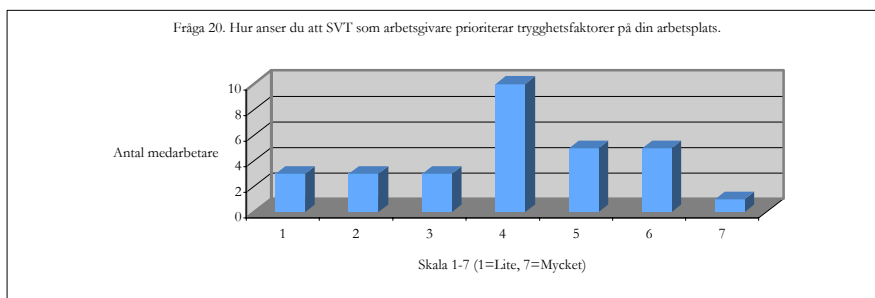
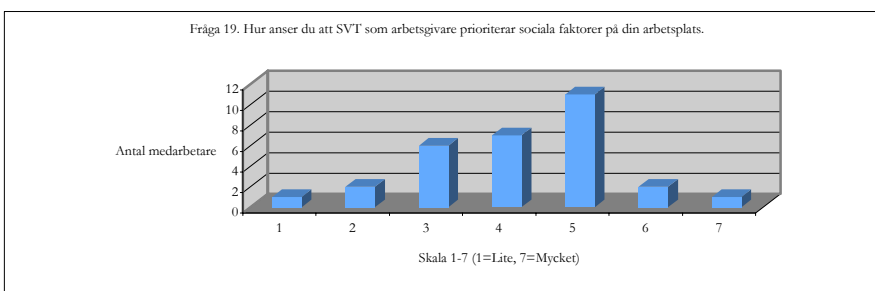
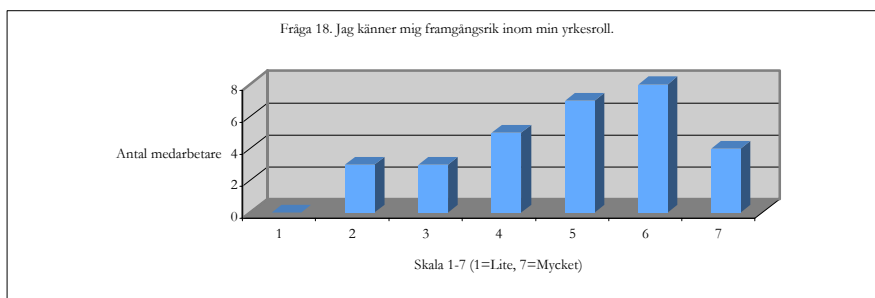
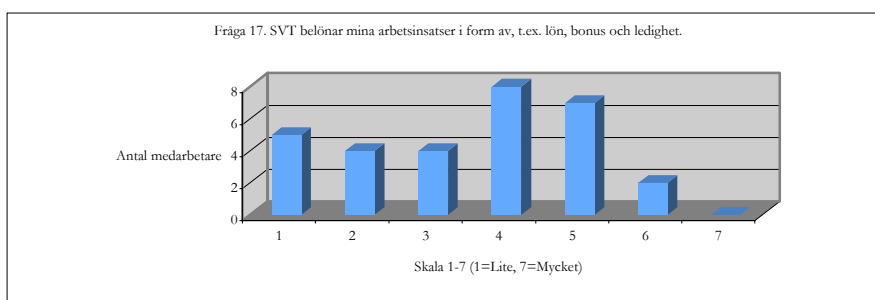
Magisteruppsats i Organisation/ledning











Bilaga 5: Svar enkätundersökningar – Hachette
Södertörns högskola
Magisteruppsats i Organisation/ledning

