

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande
Kandidatuppsats 15 HP | Ledarskap | Vårterminen 2013 | C-SG1-UG6

Motiverade och engagerade medarbetare

En studie på ett stort industriföretag

Av: Faruk Pita och Johan Vestin
Handledare: Fotis Theodoridis

Sammanfattning

I dagens samhälle anses det som väldigt viktigt att fokusera på sina medarbetare. Detta kan bland annat bero på att tjänstesektorn har växt sig allt större och där medarbetaren anses som en av företagets viktigaste resurser. Att hålla personalen motiverad och engagerad genererar generellt sätt en positiv effekt för företagen. Det kan till exempel handla om att företag vill ha en god image gentemot sin omgivning som man bland annat kan åstadkomma genom att ha nöjda medarbetare.

Ett stort svenskt industriföretag har studerats för att ta reda på vad företaget har för personalpolitik med fokus på motivation och engagemang, samt även för att identifiera eventuella komplikationer som kan uppstå när man jobbar med detta. Det har gjorts två semistrukturerade intervjuer med personer på ledningsnivå. Det har även genomförts en enkätundersökning med personal från ”golver”. Enkäten är utformad utifrån svaren från de kvalitativa intervjuerna. Detta har gjorts för att se om inställningen som ledningen har kring motivation och engagemang skiljer sig från medarbetarnas uppfattning.

Resultatet utifrån den kvalitativa undersökningen visar på att ledningen arbetar med att motivera sina medarbetare. Det framgår ifrån undersökningen att det både finns likheter och skillnader mellan de båda personerna ur ledningen för hur man går tillväga för att motivera och engagera sin personal. Resultatet ifrån enkätundersökningen visar också på att det finns olika uppfattningar om hur de anställda upplever hur ledningen arbetar för att engagera och motivera sin personal.

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	4
1.4 Avgränsning	4
1.5 Disposition	5
2. Metod	5
2.1 Forskningsdesign	5
2.2 Datainsamling	5
2.2.1 Sekundära källor	5
2.2.2 Primära källor	6
2.2.3 Kvalitativ och kvantitativ metod	6
2.2.4 Utförande	7
2.3 Urval	8
2.4 Reliabilitet	8
2.5 Validitet	9
2.6 Metodkritik	9
2.7 Begreppsförklaring	9
3. Teori	10
3.1 Nyinstitutionell teori	10
3.1.1 Löskoppling	11
3.2 Motivationsteorier	11
3.2.1 Intern och extern motivation	11
3.2.2 Maslow´s behovshierarki	12
3.2.3 Herzbergs tvåfaktorsteori	13
3.2.4 McCellands prestationsteori	14
3.3 Human resource management	15
3.3.1 Ledarskap	16
3.3.2 Kommunikation	16
3.3.3 Kommunikationsproblem	18
3.3.5 Stephen Flynns syn på motivation och ledarskap	18

3.5 Sammanfattning av teori.....	20
4. Resultat och analys.....	20
4.1 Motivation.....	20
4.1.1 Hur definieras en motiverad medarbetare	21
4.1.2 Hur viktigt är det att ha motiverade medarbetare.....	22
4.1.3 Hur går man tillväga för att motivera sina medarbetare	22
4.1.4 Hur man uppmärksammar medarbetare efter bra prestationer	23
4.2 Kommunikation på företag X.....	25
4.2.1 Hur kommunikationen fungerar mellan medarbetare och chef/ledning	25
4.2.2 Hur medarbetare uppmuntras till dialog med chef och ledning	27
4.2.3 Hur viktig är medarbetarens åsikter för chef och ledning	28
4.2.4 Möjligheten för medarbetaren att påverka beslut som rör företaget.....	30
4.2.5 Företagets arbetsmiljö.....	32
5. Diskussion och slutsats.....	33
6. Förslag på vidare forskning	35
7. Referenslista.....	36
7.1 Böcker	36
7.2 Artiklar	37
7.3 Internet.....	39

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Att kunna engagera och motivera någon till att göra bra ifrån sig har varit, och är fortfarande ett högst aktuellt ämne i samhället. Vare sig det rör sig om att motivera människor i en idrottsförening, på ett företag eller i någon annan typ av organisation kommer frågan kring motivation att dyka upp (Deci och Ryan, 2000). Enligt Nationalencyklopedin (2013) definieras motivation som ”en psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål”. Det vi kommer att lägga fokus på i denna uppsats är hur man motiverar och engagerar medarbetare inom företag. Därför har vi valt en lite annorlunda definition av detta som vi kommer att utgå ifrån framöver. Macey (2009) beskriver en motiverad och engagerad medarbetare som, “*the employee’s sense of purpose and focused energy that is evident to others through the display of personal initiative, adaptability, effort, and persistence directed toward the organization’s goals.*” Det innebär alltså att en motiverad och engagerad medarbetare kan anses vara den som vill hjälpa organisationen att uppfylla sina mål genom att bland annat vara självdriven, våga ta initiativ samt även agera som en förebild gentemot sina arbetskamrater.

Inom näringslivet har motivationsfrågan växt de senaste åren och har idag blivit en central del i organisationer (Alvesson och Kärreman, 2007), det vill säga att få sina anställda till att vara drivna, engagerade och ha viljan att uppnå mål. Varför har då detta blivit viktigt för företagen? Det kan tänkas att en ökad global konkurrens, ändrade arbetsuppgifter samt en växande service sektor, där medarbetaren anses som den viktigaste tillgången, har gjort att fokus på att ha motiverade och engagerade medarbetare har ökat. Även kraven på personalen har höjts vilket har gjort det viktigare för företagen att utbilda sina anställda. I och med detta har produktionen blivit mer beroende av medarbetarnas kompetens, och det har därför blivit mer väsentligt att motivera dem (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Det finns mycket information och forskning kring ämnet i form av både vetenskapliga artiklar och avhandlingar. Diskussionen är även stor på sociala forum och i tidsskrifter. I den amerikanska tidsskriften *Forbes Magazine* publicerade Kruse (2012) en artikel där han listade 28 vetenskapliga studier som visar fördelarna med att ha engagerade och motiverade medarbetare. Dessa studier indikerar bland annat på en positiv

korrelation mellan motiverade medarbetare och försäljning, kvalitet samt service. De visar även att motiverade medarbetare är betydligt mindre angelägna om att byta arbetsplats. Att behålla kompetent personal är inte bara bra för företagets utveckling utan även för att undvika onödiga kostnader, då det är dyrt att anställa ny personal (Eriksson, 2011). Företag som bland annat Google har lyckats skapa en positiv företagsimage genom att bland annat fokusera väldigt mycket på sina anställda (Schepp, 2013), och anses idag som en av de mest attraktiva arbetsgivarna i världen enligt Universum (2013). Nöjda och motiverade medarbetare kan agera som ambassadörer för det egna företaget genom att de pratar bra om sin arbetsgivare på fritiden vilket kan stärka företagets image (Eriksson, 2011). Det kan tänkas att kompetenta människor söker sig till företag med en positiv image vilket kan underlätta när det är dags att rekrytera ny personal (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

Med det här som bakgrund kommer vi följande att diskutera frågan om vad teorierna talar för beträffande hur man kan motivera och engagera människor i organisationer.

1.2 Problemdiskussion

Dwight D. Eisenhower sa en gång, *“Motivation is the art of getting people to do what you want them to do because they want to do it”*. (Mortensen 2011, s 130). Men hur ska man gå tillväga för att åstadkomma detta?

Det var redan aktuellt för flera tusen år sedan att motivera och engagera människor till att vara drivna och målmedvetna. Hur lyckades exempelvis de stora historiska krigsherrarna att motivera så många människor för sin sak, då dessa människor ofta riskerade sina egna liv? Var det guld, status eller andra faktorer som spelade en betydande roll?

Hur behandlar teorierna begreppen motivation och engagemang, och framför allt det inom företag?

En av de första teorierna om hur människor motiveras till olika saker och ting är Abraham Maslow´s behovshierarki. Teorin bygger på fem olika steg som en individ tar för att uppfylla sina behov. När det första steget är uppfyllt försöker man fylla nästa stegs behov. De fem stegen är *fysiska behov, trygghet, gemenskap, uppskattning och självförverkligande* (Eriksson - Zetterqvist, Kalling och Styhre, 2010). Sadri och Bowen (2011) har anpassat denna teori för att motivera och engagera medarbetare på företag och ger konkreta exempel på hur företagen kan gå

till väga för att uppfylla varje steg. Löner hamnar på första steget enligt Sadri och Bowen, där resonemanget är att man med pengar kan uppfylla sina fysiologiska behov genom bland annat möjligheten att kunna köpa mat, kläder och skaffa tak över huvudet. Fredrick Taylor (1911, refererad i Mathauer och Imhoff, 2006) ansåg att pengar var det bästa sättet att motivera sina medarbetare på, Sadri och Bowen menar att pengar är grunden men att det bara är en del i det stora hela. Champagne och McAfee (1989) håller även dem med om att pengar är basen men att det krävs mycket mer av företagen för att få sina medarbetares behov uppfyllda, än att bara ge dem ekonomisk kompensation. Hawthornestudien som utfördes mellan åren 1920 - 1930 på ett amerikanskt industriföretag, kom fram till att en bra arbetsmiljö, social gemenskap och uppskattning kan vara mer motiverande än ekonomisk ersättning (Eriksson -Zetterquist, Kalling och Styhre, 2010). Detta stödjer både Sadri och Bowen samt Champagne och McAfee som lägger stor vikt vid detta i flera av stegen i sin variant av Maslow's behovshierarki. Exempelvis under steg tre "*gemenskap*" påpekar Champagne och McAfee att ledningen ska uppmuntra social integration. Likaså skriver Sadri och Bowen under steg fyra "*uppskattning*" att självförtroende och motivation kan stärkas hos personalen om deras arbete uppmärksammas av ledningen samt om dem känner mening med sitt arbete. Stephen Flynn (2011) menar att man inte direkt kan motivera medarbetare utan att det är arbetsmiljön i sig som stimulerar medarbetarna till att skapa sin egen motivation. Ledningen bör istället skapa mening med arbetet istället för att tvinga fram motivation hos sina anställda. Wellins, Bernthal och Phelps (2005) kan tänkas vara inne åt samma håll som Flynn och menar att det är viktigt att anställa rätt medarbetare från början och att det därefter är arbetsmiljön och kvalitén på ledarskapet som avgör om det kommer bli lyckat.

Åsikterna och tankarna är många kring hur man ska göra för att få sina medarbetare motiverade och engagerade, och det verkar inte vara lika lätt som man kan tro. Något som många verkar vara ense om är i alla fall att det krävs mycket mer än bara ekonomisk kompensation för att det ska bli optimalt. Frågan är dock om det finns något sätt som är bäst för att motivera medarbetare på eller om man måste anpassa motivationsarbetet till sin verksamhet och hitta något eget som man anser fungera bra.

Något som diskuteras inom modern organisering är det nyinstitutionella perspektivet. Det handlar om att formella organisationer befinner sig i institutionaliserade omgivningar och där de utsätts för olika normer som är skapade av samhället. Dessa normer förklarar hur organisationer

bör vara utformade vid en viss tidpunkt (Røvik, 2000). Som tidigare nämnt i bakgrunden anses det viktigt att tänka på sina medarbetares välmående i dagens samhälle. Kan det då vara så att organisationer känner sig tvungna att anpassa sig till denna norm gällande arbetsmotivation och att man som företag förespråkar för att man arbetar med detta? Meyer och Rowan (1977) menar att organisationer ibland utåt sett kan visa samhället i sin formella struktur att man arbetar på ett visst sett, men att den formella strukturen egentligen inte påverkar de dagliga aktiviteterna som sker i organisationen. Varför gör man då detta? Jo, enligt Meyer och Rowan gör man det för att få legitimitet gentemot sin omvärld. Kanske gör man det för att man till exempel vill hålla en god företagsimage samt locka till sig kvalificerad personal? Dem menar också att det finns risk för att det kan uppstå interna konflikter om organisationer försöker ändra för mycket i sina dagliga rutiner.

Utifrån den här diskussionen finner vi det intressant att ta reda på hur man resonerar kring motivation och engagemang på ett stort industriföretag i Sverige.

1.3 Syfte

Syftet med den här studien är att kartlägga företagets personalpolitik med fokus på motivation. Hur man applicerar detta i sin verksamhet samt belysa och förstå vilka svårigheter som kan uppstå när man arbetar med detta.

1.4 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa studien till ett företag som agerar i industrisektorn med flera tusen anställda. Företaget vill vara anonymt och därför har vi valt att fortsättningsvis benämna det som företag X. Industribranschen är en hård bransch och där de personer som arbetar längst ner i hierarkin ofta har väldigt fysiska och monotona arbetsuppgifter, vilket kan göra att själva uppgifterna i sig inte ger någon större tillfredsställelse. Det kan därför krävas hjälp från ledningens sida för att införliva extra motivation hos personalen (Eriksson -Zetterquist, Kalling och Styhre, 2010). Valet av företaget beror på att det är ett stort företag uppbyggt av flera hierarkisknivåer. Företaget hävdar själva att dem fokuserar på bland annat sina medarbetares välbefinnande, hälsa och säkerhet. Ett av företagets kärnvärden lyder ”*respekt för individen*” och

som dem säger sig hålla hårt på. Detta gör att vi anser att det är ett idealiskt företag att utföra vår studie på. Den kvantitativa undersökningen som genomförts begränsas till att studera de personer som arbetar i produktionen (längst ner i hierarkin) vid företagets fabrik i Södertälje.

1.5 Disposition

I kapitel två behandlas metod, undersökningens urval och genomförande samt validitet och reliabilitet.

I kapitel tre behandlas den teoretiska referensramen.

I kapitel fyra presenteras och analyseras undersökningens resultat.

I kapitel fem förs en diskussion kring resultatet vilket sedan formar en slutsats.

I kapitel sex nämns förslag på vidare forskning.

2. Metod

2.1 Forskningsdesign

Som forskningsdesign har vi valt att göra en fallstudie. Denna typ av studie kännetecknas av att man försöker få djupare kunskaper om ett specifikt fenomen. Oftast använder forskarna flera olika typer av källor och metoder för insamling av empiri. Inom samhällsforskning lämpar sig fallstudier bra vid studier av mindre skala (Denscombe, 2010). Därför blev valet att utföra en fallstudie, då vi vill undersöka fenomenet motivation på företag X samt att de personer som deltagit i studien begränsats till en mindre grupp människor på företaget.

2.2 Datainsamling

2.2.1 Sekundära källor

De sekundära källor som har använts består delvis utav vetenskapliga artiklar hämtade från databaser och sökmotorer på Internet som bland annat Google Scholar, Emerald samt Business Source Premier och berör begrepp som motivation, engagemang, ledning och organisation. Detta har vi gjort för att både få en bredare kunskap om ämnet innan själva studien utfördes samt komplettering av fakta under studiens gång. Även litteratur från Södertörns bibliotek kring dessa

begrepp har använts för att jämföra redan existerande forskning med vår empiri. I teorikapitlet tas den information upp som vi har funnit och anser vara relevant för studien. För att finna inspiration har vi tittat på tidigare uppsatser hämtade från DIVA och Uppsatser.se som har undersökt liknande frågeställningar. Vi har också använt information från företagets hemsida samt från tidningsartiklar som berör företaget.

2.2.2 Primära källor

Studiens primärdata omfattas av två kvalitativa intervjuer, dels med en person som sitter i ledningen på företag X och som har hand om personalpolicy relaterade frågor, samt med en gruppchef som integrerar tillsammans med medarbetarna längre ner i hierarkin vid produktionen. Det har även utförts en enkätundersökning med 100 personer ifrån produktionen på fabriken i Södertälje. Även information från egna observationer vid undersökningstillfället har använts.

2.2.3 Kvalitativ och kvantitativ metod

Vi har valt att använda oss av både en kvalitativ samt kvantitativ metod. Detta kallas för triangulering (Bryman och Bell, 2005). I det här fallet görs detta för att undersöka hur väl svaren ifrån den kvalitativa delen stämmer. Den kvalitativa metoden utgörs av två semistrukturerade intervjuer. Dessa kvalitativa intervjuer kompletteras med kvantitativa enkäter där medarbetare längre ner i hierarkin, som inte har någon närmare koppling till det administrativa planet har fått svarat på frågorna. Enkäterna har formats på ett sådant sätt att de skall innehålla frågor som besvarar resultaten från de kvalitativa intervjuerna. Detta för att kunna tolka och ge svar på om det finns några avvikelser i kommunikationen mellan ledning och medarbetare.

2.2.4 Utförande

Här beskriver vi konkret hur undersökningen har gått till i kronologisk ordning.

1. Personalchefen

Personalchefen var den första personen som vi intervjuade. Vi hörde av oss i god tid innan för att boka en tid för intervju över telefon. Hon besvarade alla frågor i formuläret, men vi kompletterade även med frågor som kom upp under intervjun. Intervjun varade i ungefär 20 minuter och spelades även in med respondentens samtycke, detta för att vi inte skulle missa någon viktig information samt underlätta anteckningen av intervjun, som gjordes i efterhand.

2. Gruppchefen

Intervjun med gruppchefen skedde drygt en vecka efter intervjun med personalchefen. Till skillnad från intervjun med henne som utspelade sig över telefon, gjordes denna på gruppchefens arbetsplats. Intervjun pågick i ungefär 20 minuter och även den spelades in med samtycke från respondenten. Intervjun utfördes på hans kontor där tanken var att det kunde föras en ostörd konversation. Dock avbröts intervjun vid ett tillfälle grund av att en kollega knackade på och sa att gruppchefen behövde ta ett viktigt samtal. Han frågade då hur lång tid av intervjun som återstod. Detta kan ses som ett störningsmoment vilket kan ha lett till att han höll tillbaka på utförliga svar på grund av den rådande tidsbristen.

3. Medarbetarna på fabriken i Södertälje

Det sista som gjordes var enkätundersökningen och skedde några dagar efter intervjun med gruppchefen. Insamlingen gjordes på personalens arbetsplats en vardag från klockan 14.00 till 18.00. En representant från företaget följde med under insamlingen av enkäterna. Vi observerade att många av respondenterna redan i förväg kände till att undersökningen skulle ske. Insamlingen av data kan beskrivas i tre steg. Första och andra steget ägde rum när vi var på plats och där vi delade ut enkäter till dem som jobbade morgonskiftet mellan 08.00 till 16.00 samt dem som jobbade kvällsskiftet 16.00 till 24.00. Det tredje steget, vilket var nattsiftet kunde vi inte närvara på, därför skickades svaren via e-post dagen efter där enkäterna hade skannats in av den

representant från företaget som närvarade under insamlingen dagen innan. Respondenterna svarade anonymt på enkäterna.

2.3 Urval

Valet av respondenter har varit av i form av ett bekvämlighetsurval, vilket hör till termen icke-sannolikhetsurval (Bryman och Bell, 2005). Detta har gjorts då åtkomsten att få möte på företaget har varit begränsad samt att det inte har funnits tillräckligt med resurser för en större undersökning. De som har deltagit i enkätundersökningen är personer som har varit på plats vid fabriken och varit tillgängliga just den dagen som vårt besök ägde rum. Alla de som tillfrågades svarade på enkäten. Personerna för de kvalitativa intervjuerna har valts med större hänsyn och handplockats då vi redan innan visste att dessa personer befann sig i ledande positioner på företag X. Vi har därför ansett att det har varit relevant att intervjua dessa personer med frågor som berörde personalen.

2.4 Reliabilitet

Vi anser att reliabiliteten på vår kvantitativa undersökning ökar avsevärt eftersom vi under tre olika tidsperioder, *skift ett, skift två och skift tre*, samlat in data från medarbetare oberoende av varandra. Respondenterna har även gjort det anonymt där ingen ur ledningen kan ha skiljt på vem som svarat på vilket sätt. Reliabiliteten på vår kvalitativa studie kan tänkas vara mer bristfällig än den kvantitativa eftersom att företag X är ett stort och komplext företag med många olika avdelningar där chefer har olika ledarskapsstilar. Bryman och Bell (2005) menar att olika kvalitativa intervjuer kan ge olika svar. Men något som styrker en viss reliabilitet i vår kvalitativa studie är att gruppchefen, som tidigare jobbade på en annan avdelning inom samma företag, sa att oavsett avdelning på företag X så har man samma styrsätt vad gäller personalpolitiken.

... Det är samma struktur igenom hela företaget. Samma linje organisation. Sen kan vissa chefer ha olika typer av ledarskap, men där slutmålet alltid är detsamma inom hela organisationen.

2.5 Validitet

Vi har med hjälp av litteratur och vetenskapliga artiklar kring ämnet motivation format de frågor som har ställts i de kvalitativa intervjuerna (se bilaga 1). Frågorna där reflekterade över studiens syfte och om problematiken kring både kommunikation inom ett större företag samt hur går tillväga för att motivera sina medarbetare. Validiteten på enkätundersökningen anser vi som hög eftersom frågorna till enkäterna har formats utifrån svaren från de kvalitativa intervjuerna. Då vi med hjälp av dessa har kunnat jämföra och särskilja olika uppfattningar bland chefer och medarbetare.

2.6 Metodkritik

Vid telefonintervjun kan det riktas kritik mot att intervjuaren inte såg respondenten och kunde därför inte tyda olika kroppsspråk vid svaren, vilket kan ses som en nackdel enligt Bryman och Bell (2005). Bortfallet i enkätstudien minskade då vi hade med oss en överordnad representant som talade med medarbetarna och bad dem fylla i enkäten. Nackdelen med det kan ha varit att respondenterna kände sig tvingade till att svara på enkäten vilket kan ha lett till bristande resultat vid insamlingen (Bryman och Bell, 2005).

Något som man bör ha i åtanke är att vid enkätundersökningen kunde vi bara närvara vid två utav de tre skiften. Då de som jobbade under det sena skiftet fyllde i enkäterna utan vår uppsyn kan vi inte vara säkra på hur det har gått till. Teoretiskt sätt skulle en person kunnat ha fyllt i alla enkäterna från skift tre. Antalet respondenter vid enkätundersökningen kan ifrågasättas då det bara är en bråkdel av alla anställda som arbetar på företaget, detta gör det svårt att dra några generella slutsatser för hela företaget.

2.7 Begreppsförklaring

I den kvantitativa intervjun använder vi oss av ett svarsalternativ som vi valt att döpa till ”Till visso”. Detta begrepp ska vara som ett komplement om man som respondent är kluven och inte kan styrka om man håller med fullt ut – ”Ja”, eller om man inte håller med fullt ut – ”Nej”.

3. Teori

3.1 Nyinstitutionell teori

Den nyinstitutionella teorin växte fram under 1970- talet och kan snarare ses som ett perspektiv på organisering än en teori. Det nyinstitutionella perspektivet fokuserar på strukturer och processer inom ett organisationsfält. Ett sådant fält kan till exempel vara industrier och kan betraktas från ett nationellt eller internationellt perspektiv. Starten på det nyinstitutionella synsättet blev då Meyer och Rowan år 1977 publicerade sin artikel "*Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*". Meyer och Rowan menade att organisering snarare handlar om att anpassa sig till institutionaliserade regler än att koordinera och kontrollera olika aktiviteter. Denna idé motsäger sig tidigare antaganden om hur organisering ska gå till, där en rationell formell struktur ansågs som det mest effektiva sättet att samordna aktiviteter i företag och offentliga organisationer. En formell struktur kan tänkas vara en ritning för hur olika saker inom en organisation ska skötas. Dessa sätt att sköta organisationen på blir till rutiner och det anses i sin tur att aktiviteterna präglas av organisationens formella struktur (Eriksson- Zetterquist, Kalling och Styhre, 2010). Meyer och Rowan (1977) menar att den formella strukturen är som vi tror att det går till i organisationer, men att det egentligen fungerar annorlunda i det vardagliga arbetet. Det som organisationens medlemmar säger att de ska göra behöver inte betyda att det verkligen gör på det viset (Brunsson, 2003), det visar sig att de formella strukturerna och de aktiviteter som utförs ofta är löst kopplade till varandra, man följer bland annat inte alltid de regler som är satta och att vissa beslut som genomförs ibland kan ge konsekvenser som man inte räknat med. En orsak till att det förhåller sig som sådant är att det i dagens moderna samhälle existerar en norm om rationalitet som en allmän värdering. Denna norm användas för att förstå och förklara varför vi gör på ett visst sätt. Det kan ses som en institutionaliserad myt men som bedöms vara legitim. Exempel på en sådan myt kan vara personalpolicys. Genom att företagen tar till sig dessa myter om hur organisationer ska skötas gör det att de ökar sin legitimitet gentemot omvärlden och som i sin tur förbättrar organisationens överlevnadsförmåga (Meyer och Rowan, 1977). Ett begrepp inom det nyinstitutionella perspektivet som känns aktuellt för den här uppsatsen är löskoppling.

3.1.1 Löskoppling

Enkelt förklarat är att den formella strukturen delvis separeras från de dagliga aktiviteterna. I praktiken kan det tänkas att man har två olika organisationsstrukturer. I den formella strukturen är det relativt enkelt att ändra regler och procedurer när det kan tänkas behövas. Den andra strukturen som Brunsson och Olsen (1990) kallar för den informella organisationen, är den struktur som samordnar det som människorna gör i organisationen. Förutsatt att allting fungerar i enlighet med myterna kommer det att fungera som vanligt i organisationen. Om man däremot börjar utvärdera och försöka kontrollera organisationer kommer det att resultera i konflikter och minskad legitimitet. Den formella strukturen gör att organisationer kan likna varandra, men att de egentligen kan vara väldigt olika i och hur de ser ut i den informella organisationen. I och med att organisationer är löskopplade underlättar det för dem att både anpassa sig till samt stå emot förändringar (Meyer och Rowan, 1977). Följande måste organisationer behandla dilemmat mellan att ta hänsyn till effektivitet, som menar att man bör hålla fast vid erfarenhetsbaserade och inarbetade lösningar men å andra sidan hänsyn till att man ska ta till sig nya moderna idéer som anses ge organisationen extern legitimitet (DiMaggio och Powell, 1991).

3.2 Motivationsteorier

När man talar om motivation inom arbetslivet kan man dela upp motivationsteorierna i fyra grupper, *behovsteorier, kognitiva teorier, sociala teorier och arbetskaraktäristikamodeller*. Behovsteorier anser att motivation utlöses av att individen har olika grundläggande behov. Kognitiva teorier menar att motivation är resultatet av en individs förväntningar. Sociala teorier uppmärksammar individens upplevelser mellan rättvisa och orättvisa i förhållande till medarbetare. Arbetskaraktäristikamodellen behandlar motivation i själva arbetsuppgiften och försöker förklara vilka faktorer som motiverar respektive inte motiverar (Kaufmann och Kaufmann, 2010).

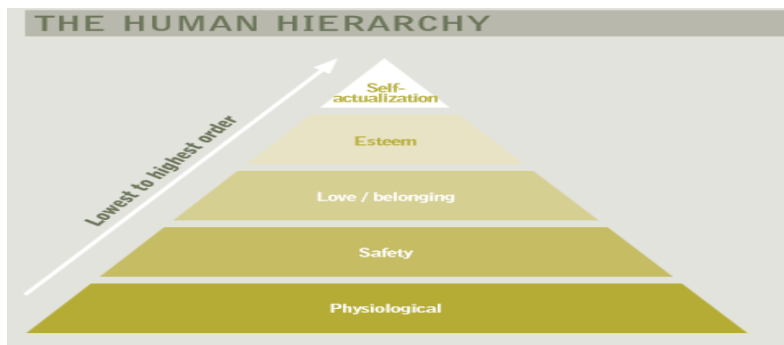
3.2.1 Intern och extern motivation

Intern motivation är den inneboende kraften hos människan som söker utmaningar, har viljan att utforska och lära sig nya saker (Deci & Ryan, 2000). Intern motivation är en viktig ingrediens för

att öka kreativiteten hos en individ (Amabile et al. 1988). Extern motivation kan beskrivas som utförandet av en aktivitet för att få ett separat resultat, dvs. att inte själva aktiviteten i sig ger någon tillfredsställelse (Deci & Ryan, 2000). Gagné och Deci (2005) menar att extern motivation både kan vara kontrollerande eller självstyrande. Aktiviteter som inte är intressanta kräver extern motivation, det kan vara i någon form av belöning. Ett exempel på kontrollerad motivation kan vara att man bara arbetar när chefen är i närheten. Kaufmann och Kaufmann (2010) skriver att extern motivation och i första hand belöningar av materiell karaktär, kan underminera den interna motivationen hos individen.

3.2.2 Maslow´s behovshierarki

Under 1950 - talet kom det flera teorier kring motivation. En av dessa modeller var Abraham Maslow´s behovshierarki. Meningen med modellen är att förklara varför människor motiveras till saker och ting. Den utgår från att individen har olika behov som måste tillfredsställas. Dessa behov prioriteras i fem olika steg. När det första steget är tillgodosett försöker individen uppfylla nästa. Den förutsätter att människor utvecklas när ett steg tillfredsställs (Eriksson -Zetterqvist, Kalling och Styhre, 2010). Modellen ser ut som följande.



(Sadri och Bowen, 2011)

De första tre stegens behov måste vara uppfyllda innan individen kan utveckla sig själv. Dessa steg tillfredsställs externt och kan vara behov som att äta och sova. De två sista stegen handlar om individens individuella utveckling och dessa behov tillfredsställs internt hos individen. Maslow´s behovshierarki är en av de mest kända teorierna inom ämnet (Eriksson -Zetterqvist, Kalling och Styhre, 2010). Den har dock blivit kritiserad för att inte ha en stark empirisk grund,

bland annat har inte de fem stegen kunnat verifieras, utan de kan både vara fler eller färre. Det finns heller inga bevis för huruvida behoven uppfylls i en viss ordning (Sjöberg, 1999). Det förs även kritik mot Maslow för att han aldrig redovisade ifall hans tolkningar påverkades av sina egna förutfattade meningar (Bärmark, 1985). Däremot har Maslow's behovshierarki inte varit värdelös. Några som har använt sig av Maslow i sin forskning är bland annat Sadri och Bowen (2011). Dem har gjort en egen tolkning av hans behovshierarki och kommit med en artikel där man förklarar hur företag praktiskt kan utnyttja modellen för att motivera sin anställda. De lägre stegen kan framförallt tillfredsställas med hjälp av materiella ting, exempelvis med hjälp av pengar. Däremot ställer de högre stegen större krav på ledningen som har i uppgift att tillgodose sina anställdas interna behov. Detta kan man till exempel göra genom att erbjuda utmaningar i arbetet, utbildningar samt även uppmuntra till kreativitet. Dessa idéer kan kopplas till Fredrick Herzbergs motivationsteori.

3.2.3 Herzbergs tvåfaktorsteori

Herzberg försökte förstå hur arbetsaktiviteter påverkar människors motivation och prestation i arbetet (Steers, Mowday och Shapiro, 2004). Teorin utgår ifrån två grupper med olika faktorer. Faktorerna i ena gruppen bedöms vara bidragande till arbetstillfredsställelse (motivationsfaktorer) och den andra gruppen bidrar till otillfredsställelse (hygienfaktorer). Gruppen arbetstillfredsställelse anses bestå av faktorer som *prestation, erkännande, att jobbet erbjuder utmaning, ansvar samt möjlighet till befordran*. Herzberg ansåg att om dessa fem faktorer är närvarande på en arbetsplats kommer individens individuella behov uppfyllas och det kommer i sin tur resultera i att denne presterar bättre (Miner, 2005). I den andra gruppen representeras faktorer som *företagspolicys, administrativa processer, kontroll (teknisk), relationer (framförallt med ledning), arbetsvillkor, förmåner samt löner* (Tietjen och Myers, 1998). Dessa faktorer anses vara självklara och kan bara öka prestationen i arbetet till en viss grad. Däremot kan det resultera i missnöje om dessa inte tillgodoses. För att nå steget längre och verkligen skapa en positiv arbetstillfredsställelse hos individen krävs det att ledningen fokuserar mer på gruppen med motivationsfaktorerna. En bra "hygien" bör tillhandahållas, men det största fokus ligger i att göra arbetet meningsfullt för medarbetarna (Miner, 2005).

Hygiene Factors	Motivators
Company Policy and Administration	Achievement
Supervision	Recognition
Interpersonal Relations	Growth Possibilities
Salary	Career Advancement
Status	Level of Responsibility
Job Security	The Job Itself
Personal Life	
Working conditions	

(Leadership-central, 2013)

Det har riktats en del kritik även mot Herzberg, bland annat för att han utgår ifrån att lön enbart är någonting materiellt och inte tar hänsyn till att lön kan ha ett starkt symboliskt värde för individen. Lön kan knytas till social status och ger även bekräftelse på att man har gjort ett bra jobb (Jacobsen och Thorsvik, 2009).

Sadri och Bowen menar att de första stegen i sin modell handlar om materiella ting. Det kan tänkas motsvara Herzbergs hygienfaktorer, vilket framförallt fokuserar på externa faktorer. Likaså som de senare stegen i behovshierarkin lägger större fokus på individen och dess känslor, gör även Herzbergs motivationsfaktorer det. Något dem alla belyser är hur viktig den interna motivationen är samt att ledningen har ett stort ansvar för att den interna motivationen ska fungera.

3.2.4 McCellands prestationsteori

Maslow menade att individen har flera behov som prioriteras i fem olika steg, i motsats till Maslow så utgick McCelland istället från att det finns tre grundläggande behov som en individ har och att dessa kan relateras till organisationsbeteende. Enligt McCelland lär man sig dessa behov och att ett av dessa blir mer framträdande än de andra hos individen, beroende på bland annat kultur och livserfarenheter. De tre behoven enligt McCelland är *makt*, *samhörighet* och *prestation* (Miner 2005).

Behov av makt: Det är viljan att få människor att agera på ett sätt som dem kanske inte annars hade gjort. Man vill kunna kontrollera och påverka andra. McCelland delade upp makt i två

grupper, personlig makt och social makt. Personlig makt karakteriseras av dominans - underkastelse samt vinna - förlora. Tillfredsställelse kommer från att övervinna andra. Social makt handlar bland annat om att forma mål som för gruppen framåt och ge dem den hjälp som behövs för att uppnå dessa (Miner, 2005).

Behov av samhörighet: Det handlar om att individen vill känna gemenskap och föredra att jobba i grupper och att man inte fokuserar på tävlingar, att ”vinna” över varandra (Miner, 2005). De som har behov av samhörighet försöker hjälpa andra och undvika konflikter (Jacobsen och Thorsvik, 2009).

Behov av prestation: Individen har en stark vilja att nå framgång. Denne vill gärna nå detta genom egna ansträngningar och förmågor och inte genom tur (Miner 2005). Individen är starkt driven till att uppnå resultat och är rädd för att misslyckas. Individen analyserar situationer utifrån risker innan den bestämmer sig för att handla (Jacobsen och Thorsvik, 2009).

McCCellands tre behov liknar både Herzbergs motivationsfaktorer och även de senare stegen i Maslow´s behovshierarki vilket berör individens interna behov. Några av dessa teorier har haft stor betydelse för utformningen av det mer moderna begreppet human resource management (Lindmark och Önnevik, 2010). Därför kommer vi följande beskriva innebörden med human resource management.

3.3 Human resource management

Begreppet human resource management utformades av Peter Drucker i sin bok *The Practice of Management* som kom år 1955. Han menade att föregångaren till HRM (personalledning) hade synen av att anställda inte ville arbeta och att man fick dem till handling genom att ständigt övervaka dem. Drucker menade att personalavdelningar inte borde vara en egen enhet utan att alla personer som har underställd personal borde inrymma uppgiften. Grundtanken med HRM är att betrakta anställda som en resurs och inte som en kostnad, därför ville man göra arbetet till en utmaning, vilket i sin tur skulle motivera personalen till att vilja uppfylla organisationens mål. Human resources management har ingen klar definition men beskrivs ofta som ett strategiskt

perspektiv på personalledning (Eriksson -Zetterquist, Kalling och Styhre, 2010). Tyngdpunkten i HRM är att skapa kvalitet i arbetet och engagera anställda. Det innefattar även företagspolicys som fokuserar på att utbilda, belöna och att locka till sig kompetenta medarbetare samt se till att de stannar i företaget (McKinlay och Starkey, 1992). Motivation är även en central del inom HRM. Human resource management bygger på att medarbetarna har en tydlig bild av sina arbetsuppgifter och förstår hur deras arbete bidrar till organisationens framgång (Lindmark och Önnevik, 2010).

Det har riktats en del kritik mot HRM. Bland annat från Barbara Townley (1993) som menar att HRMs målsättning är att kontrollera den enskilde individen och ser organisationsmedlemmen som ett subjekt.

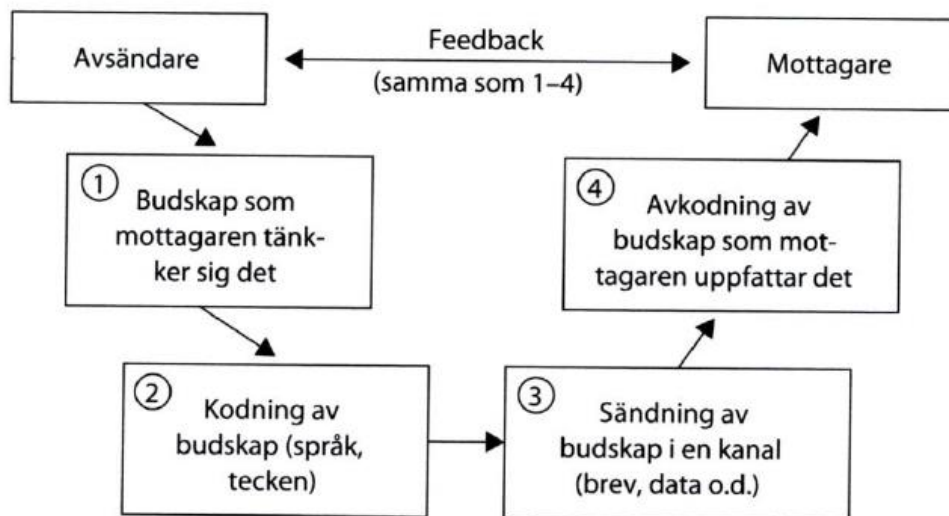
3.3.1 Ledarskap

En viktig del inom HRM är ledarskap (Lindmark och Önnevik, 2010). Något som även alla de teorier som diskuterats har gemensamt är att det största ansvaret ligger hos ledningen för att medarbetarna ska bli motiverade och engagerade. Schaffer (2008) menar att ledarskap och motivation är starkt förknippade med varandra. Om en ledare inte klarar av att motivera sina medarbetare är det högst osannolikt att denne kommer bli framgångsrik. Jacobsen och Thorsvik (2009) utgår ifrån tre aspekter när de definierar ledarskap. För det första kan ledarskap beskrivas som en rad handlingar som utövas av en eller flera personer. För det andra har ledarskap i avsikt att få människor till handling, där begreppet motivation blir högst väsentligt. För det tredje har ledarskap i uppgift att bidra till att organisationen når sina mål. Kotter (1990) menar att modernt ledarskap först och främst handlar om att kunna kommunicera organisationens visioner och att inspirera andra.

3.3.2 Kommunikation

Kommunikation är ett av de viktigaste verktygen i en organisation, dels för att koordinering av arbetsuppgifter kräver kommunikation mellan ledare och medarbetare samt även gruppmedlemmar sinns i mellan. Saknaden av information kan ge en negativ effekt på motivationen hos personalen. Det är även viktigt för ledaren att kommunikationen fungerar bra, annars kommer ledningsuppgiften bli svår. Bland annat kommer samarbetet mellan ledare och

personal bli lidande och kan resultera i frustration och lägre motivation bland personalen (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Kommunikation mellan arbetsgrupper kan tillföra produktivitet och en positiv jobbattityd. Det hjälper även medarbetarna att dela kunskap och information med varandra (Brass, 1984). Kommunikation anses även stärka den interna motivationen hos personalen enligt Park och Rainey (2012). Kommunikationsprocessen kan beskrivas med följande modell (Jacobsen och Thorsvik, 2009).



Beskrivning av modellens olika steg:

1. Kommunikationsprocessen börjar med att en sändare måste koda informationen, att formulera det budskap som sändaren vill få fram. Kodning kan både vara verbala och icke-verbala signaler som förmedlar informationen.
2. Sändaren måste bestämma en kanal för att överföra informationen. Det finns många möjligheter, ska det framföras med hjälp av formella eller informella kanaler. Ska det överföras muntligt eller skriftligt? Inom organisationer kan en formell kanal vara någon form av skriftlig rapport och en informell kanal kan till exempel vara "ansikte mot ansikte" mellan sändare och mottagare.

3. I det tredje steget i kommunikationsprocessen gäller det för mottagaren att avkoda budskapet. Det innebär att mottagare måste tolka det som sändaren vill förmedla. Det optimala är att mottagaren tolkar sändarens information precis som sändaren har tänkt sig. Det finns många förhållanden som kan påverka tolkningen av ett budskap.

4. Slutligen vänder sig mottagaren till sändaren för att ge feedback på budskapet som denne har mottagit och processen blir likadan igen.

I och med återkopplingsprocessen blir det en så kalla tvåvägskommunikation, vilket kan ses som en dynamisk process. Det gör det möjligt för mottagaren att reagera på och besvara sändarens budskap.

3.3.3 Kommunikationsproblem

Det är inte till ovanligheten att det uppstår kommunikationsproblem i organisationer. Det kan bland annat handla om att ledningen inte lyssnar på personalens synpunkter eller ger för lite information om förändring. Jacobsen och Thorsvik (2009) menar att man kan skilja mellan tre olika kommunikationsproblem.

1. När anställda vill dela information inom organisationen kan det uppstå problem i själva processen. Det kan vara så att sändarens budskap kan tolkas på olika sätt.
2. Man skickar mer information än man kan hantera.
3. Det tredje problemet som kan uppstå är att vissa personer inom organisationer manipulerar eller struntar i att dela med sig av information.

3.3.5 Stephen Flynns syn på motivation och ledarskap

Stephen Flynn (2011) har en egen syn på motivation och ledning. I sin artikel ”*Can you directly motivate employees? Exploding the myth*” skriver han att en organisation kan befinna sig i fyra olika faser och att organisationen måste vara i rätt fas för att motivationsarbetet ska fungera. Det går till exempel inte att delegera ansvar om inte organisationen stödjer detta.

Flynn beskriver en organisations mogningsfas som *"an evolutionary plateau on an organizational improvement path"*

De fyra faserna:

Mognadsfas ett (Compliance management): Organisationen medlemmar försöker tillgodose aktieägarnas interna och externa krav. Det finns ingen speciell kontroll över de anställda, de kan göra lite som dem vill. Detta kan lätt missbrukas. Ledningen förlitar sig nästan enbart på extern motivation, där pengar anses vara den bästa lösningen på de anställdas problem. Detta gör att andra hygienfaktorer försummas.

Mognadsfas två (Process management): Ledningen koncentrerar sig mer på att kontrollera grundläggande arbetsuppgifter. Arbetsprocesserna har blivit mer standardiserade. Något som utmärker en organisation i den här fasan är policys och klara strukturer. Pengar existerar fortfarande som motivationsmedel men andra hygienfaktorerna används nu. Man försöker fokusera mer på medarbetarna, bland annat använder man sig av SMART mål (Bergman & Klefsjö, 2010). Arbetsmiljön har blivit viktigare och man erbjuder till exempel grundläggande utbildningar.

Mognadsfas tre (Capability management): Organisationen fokuserar på att ständigt förbättra sina system, processer och medarbetare. Ledningen använder en rad olika mätverktyg. De motivationsfaktorer som använts i de tidigare faserna är fortfarande aktuella här. Nu uppmärksammas även varje individs unika egenskaper i företaget. Karriärsvägen är tydlig för den anställde. Det finns det även tydliga roller för varje arbetsuppgift.

Mognadsfas fyra (Strategic management): En helt integrerad affärstrategi styr organisationen. Alla personer inom organisationen delar samma vision och värderingar. Ansvar delegeras så långt ner som möjligt i hierarkin. Organisationen kultur kan beskrivas som ansvarstagande och självstyrande.

3.5 Sammanfattning av teori

Inledningsvis började vi med att beskriva det nyinstitutionella perspektivet. Detta för att man ska få en klarare bild över hur modern organisering uppfattas samt förstå vilken situation företag kan befinna sig i, såväl vilka svårigheter som kan uppstå när organisationer utsätts för påtryckningar ifrån omvärlden. Följande fördjupar vi oss i motivationsämnet. Där redogörs och diskuteras några kända motivationsteorier som varit bakgrunden till human resource management. Slutligen beskrivs begreppet HRM och vad det innefattar. Resonemanget där är att HRM är det modernaste sättet att jobba på med sin anställda.

Utifrån denna teoretiska sammanfattning anser vi att de mest aktuella teorierna kring arbetsmotivation framförallt handlar om hur ledningen kan tillfredsställa sina anställdas behov samt även att det beror mycket på hur väl kommunikationen fungerar på arbetsplatsen. Detta resulterar i sin tur i hur arbetsmiljön upplevs, vilket har en avgörande roll för de anställdas jobb tillfredsställelse. Därför blir framförallt human resource management väldigt viktigt då det innefattar både ledning, medarbetare och arbetsmiljö.

4. Resultat och analys

Här redovisas de resultat vi fått fram utifrån de intervjuer som hållits och svaren från enkätundersökningen, även en analys av svaren kommer ske löpande i texten. Vi har valt att presentera detta genom att inleda med frågor som ställts i intervjuerna med svaren vi har fått, för att sedan följa upp med resultatet från enkäterna som vi ansett höra ihop med frågorna från intervjuerna. Vi kommer att använda oss av en förklarande text där det kommer innehålla inslag av citat från de kvalitativa intervjuerna för att bekräfta de påståenden vi kommer fram till.

4.1 Motivation

I den här delen redovisas de resultat vi har fått fram kring begreppet motivation. Avsnittet delas in i tre delar, där det kommer presenteras hur man definierar en motiverad medarbetare, hur viktigt det är för verksamheten att ha en motiverad medarbetare samt hur man går tillväga för att motivera en medarbetare.

4.1.1 Hur definieras en motiverad medarbetare

Personalchefens uppfattning på vad en motiverad medarbetare är.

En motiverad medarbetare är en person som tycker att det är roligt att gå till jobbet varje dag, att aktivt vilja medverka till att vi levererar bra produkter, vill bidra med sin kunskap och kompetens samt tänka steget lite längre än att bara göra det man förväntar sig.

När vi ställde frågan till gruppchefen fick vi en snarlikt beskrivning på hur man definierar en motiverad medarbetare. De korta meningar som nämndes för att beskriva en motiverad medarbetare var *"tycker om sitt jobb, brinner för sitt jobb, gillar innehållet i sitt jobb, gillar sina kollegor, en självgående person som kan lösa problem själv"*. Gruppchefen lyfte även fram vad en omotiverad medarbetare innebär.

Tycker en medarbetare att det är roligt men inte gör det han ska, så tycker jag att det inte är en motiverad arbetare.

Ledningens syn på motivation liknar Maceys (2009) definition, som även är den syn som vi har valt att ha på motivation. Där han lyfter fram:

- *personligt initiativ* vilket kopplas till personalchefens svar "... tänka steget lite till..."
- *ansträngning* som kopplas till personalchefens "... vill bidra med sin kunskap och kompetens..."
- *uthållighet riktad mot organisationens mål* vilket vi tolkar som "... bidra till att vi levererar bra produkter..."

Dessa definitioner kan härledas till begreppet intern motivation som Deci och Ryan (2000) förklarar som den inneboende kraften hos människan som söker utmaningar, har viljan att utforska och lära sig nya saker.

4.1.2 Hur viktigt är det att ha motiverade medarbetare

Denna fråga var väldigt självklar hos både personalchefen och gruppchefen. Personalchefen uttryckte sig som att *"en motiverad medarbetare är A och O. Utan en motiverad medarbetare står vi oss ganska slätt."* medan gruppchefen kort och koncist sammanfattade det hela med *"Det är skitviktigt!"*.

Det nyinstitutionella perspektivet beskriver att organisationer konfronteras med sociala normer som beskriver hur organisationer ska skötas (Meyer och Rowan, 1977). Vi tolkar det som att även dem kan ha påverkats av denna norm som påstår att det är viktigt att tänka på sin personal, i och med att dem inte ger några större förklaringar till varför det är viktigt.

4.1.3 Hur går man tillväga för att motivera sina medarbetare

Det var delade uppfattningar mellan personalchefen och gruppchefen på hur man gick tillväga för att motivera sin personal. Gruppchefen hade en förklaring hur man gick tillväga, tillskillnad från personalchefen som menade att det var *"svårt att säga"*. Gruppchefen menade att man skulle vara delaktig och engagerad i medarbetarnas dagliga arbete. Att kunna ställa krav och alltid vara till hands för att motivera sina medarbetare så att de engagerar sig för att man är delaktig.

Personalchefen tog istället avstånd ifrån att lägga tyngd på begreppet motivation och menade istället att

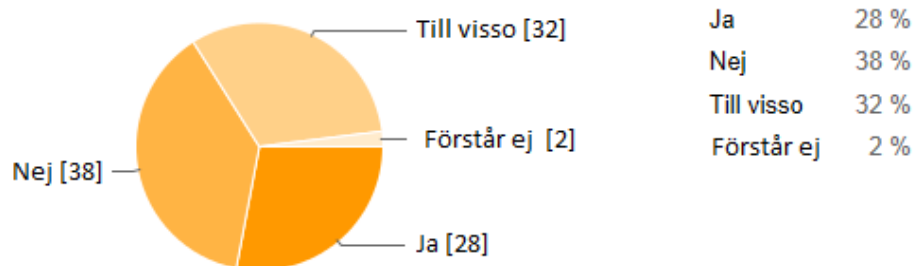
Jag kan inte motivera en annan medarbetare utan jag kan inspirera så att de känner sig motiverade.

Personalchefen menade att man inspirerar sina medarbetare till motivation genom att bland annat låta dem upplysas om vilka karriärvägar som finns inom verksamheten.

... medarbetarna ska veta vilka utvecklingsvägar som finns, för att på så sätt kunna främja sin egen karriär.

När vi sedan frågade medarbetarna om de kände till sina utvecklingsvägar svarade endast 28 % av 100 tillfrågade *ja*. 32 % var kluvna och svarade *till visso* (se begreppsförklaring 2.10). 38 % kände inte till sina utvecklingsvägar och svarade *nej*. Medan endast två procent svarade att de *ej förstod frågan*.

Känner du till vilka utvecklingsvägar som finns för dig som anställd?



Att man ska visa vilka karriärvägar som finns för sin personal är enligt Herzbergs teori en motivationsfaktor, även att inspirera andra faller in under gruppen som ger arbetstillfredsställelse (Miner, 2005). Enligt Kotter (1990) är det ledningen som har ansvaret att inspirera andra. Något som blir aktuellt är hur väl kommunikationen fungerar. För att kunna inspirera andra och förmedla vilka karriärvägar som finns krävs det en fungerande dialog mellan ledning och personal. Något som framkommer av resultatet från enkäten är att det är ganska oklart för medarbetarna vilka karriärmöjligheter dem har. Vi tolkar det som att någonstans på vägen måste antingen budskapet ha försvunnit eller så har inte medarbetarna uppfattat det som ledningen har avsett. Enligt modellen som presenteras i Jacobsen och Thorsvik (2009) beskrivs kommunikationsprocessen som en dynamisk process där mottagaren ger feedback till sändaren. Då processen har fallerat någonstans under vägens gång kan det ha gjort att ledningen inte fått någon feedback på sitt budskap och att det har resulterat i att dem är ovetande om hur det egentligen ligger till.

4.1.4 Hur man uppmärksammar medarbetare efter bra prestationer

Som nämnts i teoriavsnittet utgår Herzberg ifrån två grupper med faktorer. Den ena gruppen har som ståndpunkt till att ge arbetstillfredsställelse. Arbetstillfredsställelse består av olika faktorer

där en av dem är *erkännande* (Miner, 2005). I denna fråga vill vi belysa hur pass väl man som chef använder sig av erkännande gentemot medarbetare efter ett bra utfört arbete.

När man jämför gruppchefens svar med personalchefens märker man att gruppchefen var mer säker på hur man gjorde medan personalchefen inte var det. Viktigt att ta hänsyn till är att gruppchefen samverkar på medarbetarnas nivå, medan personalchefen inte interagerar med personalen längst i sitt dagliga arbete. Svaret från gruppchefen blev väldigt konkret, medan personalchefens svar inte alls blev det. Personalchefen menade att man absolut gav anställda erkännande efter utfört arbete, men att man försökte att bli bättre på det.

Ja absolut, men sen är det lite svenskt att vi inte är jättebra på att ge positiv feedback. När allt är tyst så betyder det att allt går som det ska. När någonting går dåligt så får jag höra det. Men vi jobbar på att bli bättre på att uppmärksamma duktiga medarbetare så att de får den feedbacken och att de ska fortsätta på det sättet.

Gruppchefen lät mer självsäker i sitt uttalande och berättade att när han har alla medarbetare samlade så brukar han lyfta fram och ge erkännande till medarbetare efter väl utfört arbete.

... man lyfter fram och ställer dem i centrum och låter dem berätta vad de har gjort. Och därefter tala om att det är ett gott exempel att följa. Man skapar en positiv anda.

För att påverka en medarbetare till att prestera bättre menar Herzberg att alla fem faktorerna i arbetstillfredsställelse bör vara uppfyllda (Miner, 2005). Sett till gruppchefens svar tolkar vi det som att han verkligen har *erkännande* som ett redskap i sitt sätt att motivera sina medarbetare till att prestera bättre. Personalchefens svar var väldigt tvetydigt, dels var svaret ja "*Ja absolut*" men också ett osäkert nej "*När allt är tyst betyder det att allt går som det ska*". Att personalchefen inte interagerar med medarbetare på lägre nivå, eller att hon inte är insatt i hur hennes underordnade chefer interagerar kan vara en orsak till osäkerheten i svaret. Vi märker att en del svar, likt denna, skiljer sig beroende på om det är gruppchefen eller personalchefen som man frågar.

4.2 Kommunikation på företag X

I den här delen presenteras det resultat som berör kommunikationen på företaget X. Även en sekundärkälla i form av en artikel presenteras kortfattat här.

4.2.1 Hur kommunikationen fungerar mellan medarbetare och chef/ledning

År 2008 gick företag X ut med att man satsade på kommunikation inom företaget.

Kommunikationsansvarige på företaget, citerades av Sveriges kommunikatörer.

Kommunikation är ett ledarskapsansvar och en förutsättning för affärsutveckling...

... Hela tanken att jobba strategiskt med kommunikation har satt sig på företag X. Jag tror att forskningen har bidragit till att sätta kommunikation högre upp på ledningens dagordning.

När vi ställde frågan om hur kommunikationen fungerar på X svarade personalchefen att *”Överlag fungerar det väldigt bra”*. Personalchefen menade att man sedan tidigare hade vävt in medarbetare i grupper med varsin gruppchef för att på så sätt få bättre kommunikation. På senare år hade dessa grupper minskat i antal för att förbättra kommunikationen ytterligare.

Önskvärda antalet på grupperna är på tio medarbetare, för att då kunna hinna prata med alla och ha en bra dialog. Förr hade man grupper bestående av 40 medarbetare men då hann man inte med. Tidsbristen var en bidragande faktor till att det fungerade mindre bra.

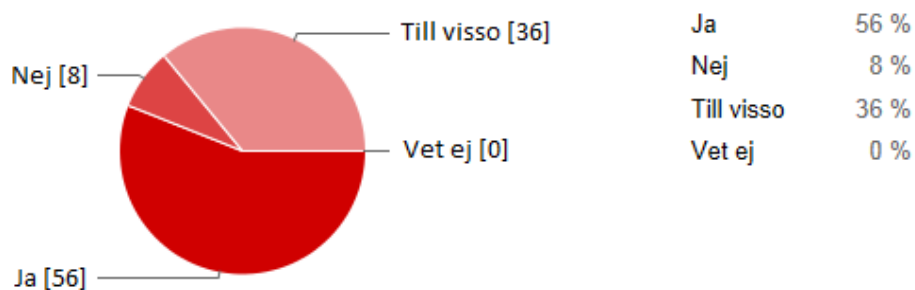
”Jag tycker att det fungerar bra” svarade gruppchefen. Han menade att X som företag har högt i tak. Oavsett vart i hierarkin en person befinner sig är det enkelt att kommunicera med en annan medarbetare.

Vi värnar om ett klimat där, om man har problem så ska man komma med det till en chef oberoende på vart den sitter i hierarkin. Det är högt i tak. Så upplever jag

det och har upplevt det så även innan jag blev chef. Det är lätt för en medarbetare på golvet att komma i kontakt med en person över mig.

Vid enkätundersökningen var det endast åtta procent av respondenterna som svarade *nej* på frågan ”*Tycker du att kommunikationen mellan dig och din chef fungerar bra?*”. De som svarade *ja* uppgick till 56 % och de resterande som svarade *till visso* uppgick till 36 %.

Tycker du att kommunikationen mellan dig och din chef fungerar bra?



Efter egna observationer på företag X märkte vi att medarbetare hade nära till sina gruppchefer. Vi hade under besöket på företaget svårt att särskilja vilka av medarbetarna som var gruppchef eller underordnad. Chefen var en i mängden, något som vi dels kopplar till gruppchefens svar om att det ska vara högt i tak. Vi uppfattade detta som skapandet av en viss samhörighet till sina överordnade, cheferna är inte något abstrakt utan de finns tillgängliga. McClland nämner faktorn *samhörighet* som en av tre grundläggande drivkrafter hos en individ i sin teori. Han menar för att uppfylla *samhörighet* kan man uppmuntra medarbetare att arbeta i grupper (Miner, 2005). En för stor grupp kan påverka samhörigheten på arbetsplatsen. Indelningen av mindre grupper per tio medarbetare på företaget X uppfyller således drivkraften *samhörighet* till en nivå där medarbetare känner sig delaktiga i grupp och har närhet till sin chef, något vi ser som en bidragande faktor till att väldigt få respondenter svarade nej på frågan om kommunikationen med ledningen var bristfällig.

4.2.2 Hur medarbetare uppmuntras till dialog med chef och ledning

Denna fråga anses som ett ytterligare komplement till föregående fråga, där vi försöker förstå hur man går tillväga för att uppmuntra till dialog med överordnande på arbetsplatsen.

Både personal- och gruppchef talade om ett så kallat avstämningsmöte som man infört under senare tid på företaget. Tanken med dessa avstämningsmöten är att ha kontinuerlig kontakt med sina medarbetare. Tidigare hade man en till två större utvecklingssamtal per år berättade personalchefen.

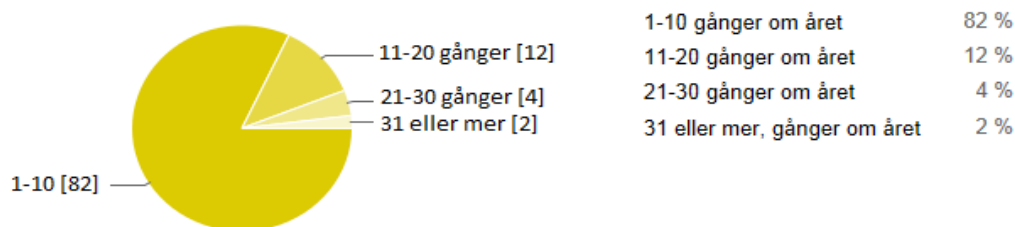
... uppmuntra till att ha avstämningsmöten på en regelbunden basis med medarbetarna var tredje vecka. Att ha det istället för ett utvecklingssamtal en till två gånger om året.

Gruppchefen uppmuntrade sina medarbetare till att ha ett avstämningsmöte per vecka, men sa att det kunde se annorlunda ut beroende på avdelning i verksamheten.

När vi sedan undersökte hur det såg ut bland medarbetarna på golvet frågade vi ”Hur ofta har du ett så kallat avstämningsmöte med din chef?”. Majoriteten av svaren visade att man hade det *en till tio gånger om året*. Vilket uppgick till 82 % av respondenterna.

Tolv procent av respondenterna svarade *11-20 gånger om året*, fyra procent svarade *21-30 gånger om året* och resterande respondenter på två procent svarade *31 eller mer, gånger om året*.

Hur ofta har du ett s.k. avstämningsmöte med din chef?



Utgår man ifrån personalchefens svar på att ha avstämningsmöte var tredje vecka skulle det innebära att man skulle komma upp i ca 17 avstämningsmöten per år, om man räknar det på antalet veckor som är 52 veckor på ett år. Gruppchefens avstämningsmöten skulle då uppgå till 52 möten per år, ändå svarade 82 % av respondenterna att de hade avstämningsmöten en till elva

gångar om året. Viktigt att belysa här är att X är en stor och komplex organisation med många gruppchefer. Alla dessa gruppchefer har egna sätt att utöva sitt ledarskap på, vilket kan tolkas med hjälp av gruppchefen citat i metodkapitlet (2.4) *“Sen kan vissa chefer ha olika typer av ledarskap”*. Att då svar beroende på vilken avdelning man frågar kan variera ser vi som en anledning till att resultatet av intervjuerna skiljer sig från enkäterna. Samtidigt som man belyser detta får man inte glömma gruppchefens påstående att *“Det är samma struktur igenom hela företaget. Samma linje organisation.”*

DiMaggio och Powell (1991) menar att man i en organisation bör hålla fast vid erfarenhetsbaserade och inarbetade lösningar, men att å andra sidan måste man ta hänsyn till nya moderna idéer för att organisationen ska vinna extern legitimitet.

Vi tolkar det här som en form av *löskoppling* (Meyer och Rowan, 1977). Där man har vidtagit givna mål från personalchefen, att man ska ha avstämningsmöten var tredje vecka, men där man som gruppchef istället agerar utifrån sina egna preferenser som man anser vara mest effektiva i ett givet sammanhang.

4.2.3 Hur viktig är medarbetarens åsikter för chef och ledning

Personalchefen betonade hur viktig medarbetarnas åsikter var genom påståendet att ju längre upp i hierarkin man befann sig, desto sämre kontroll hade man på hur saker och ting i detalj skulle skötas.

Ju högre upp i ledningen man kommer desto längre ifrån den dagliga detaljkunskapen blir det ju. Man kan ha en övergripande syn och förståelse, men oftast så är det medarbetarna själva som bäst kan säga att det inte kommer att fungera i praktiken eller att man ska göra på ett annat sätt.

Om man ser till personalchefens och gruppchefens arbetsuppgifter skiljer de sig.

Gruppchefen samverkar på en lägre nivå, där han har samma kunskap som medarbetarna längre ner i hierarkin. Personalchefen har en övergripande blick av hela verksamheten, men besitter inte själva detaljkunskapen, i och med detta skiljer sig svaren beroende på chefernas befattning. Men de följer ändå samma mönster. Gruppchefen formulerade att:

En medarbetares åsikt är jätte viktig. Sen kan det vara så att man inte delar en åsikt med sin medarbetare. Som chef behöver man inte hålla med.

Både personal- och gruppchefen menade att medarbetarens åsikter är viktiga för verksamheten. Personalchefen sade "Att lyssna på varandra och ta del av åsikter är jätteviktigt för verksamheten". Gruppchefen betonade att det är viktigt för verksamheten att ha medarbetare med åsikter.

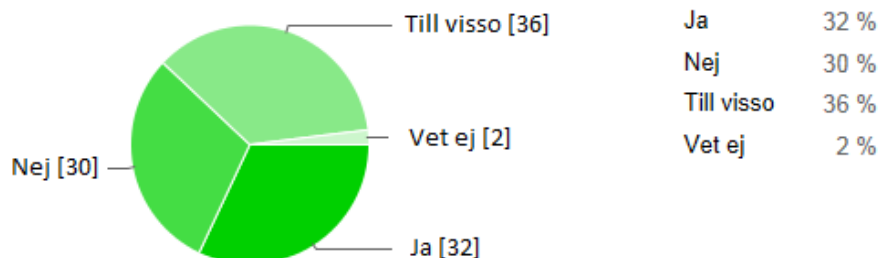
... åsikter är oerhört viktigt. Åsiktslöshet eller viljelöshet är värdelöst för utvecklingen av en verksamhet. Då stampar man bara på samma ställe. Vi behöver ha idéer och lite oliktankande. Företaget tillåter oss att avsätta tid för att jobba med arbetsmetoder och rutiner för att förändra och förbättra. I och med det får vi den positiva spiralen i metodutvecklingen som vi vill ha.

Medarbetarna på golvet hade en jämt fördelad uppfattning om hur väl chef och ledning lyssnade på deras åsikter där majoriteten på 36 % svarade *till visso*.

32 % menade att chef och ledning lyssnade till deras åsikter då de svarade *ja*.

Samtidigt var det en stor del av personalen som svarade *nej* på frågan och uppgick till 30 %.

Känner du att chef och ledning lyssnar på dina åsikter i arbetet?



Personalchefen menade att de som sköter aktiviteterna är dem som har kunskapen. Vi relaterar även detta till det nyinstitutionella perspektivet och begreppet löskoppling som Meyer och Rowan (1977) talar om. Vi tolkar det som att man låter personalen sköta sina aktiviteter som dem vill så länge det fungerar, då det är dem som har kunskapen. Just för att slippa konflikter

som kan uppstå om man utan att ha denna kunskap försöker bestämma hur saker ska gå till. Gruppchefen menade att det är viktigt att höra sina medarbetares åsikter men att man inte alltid behöver hålla med. Då gruppchefen är närmare sin personal och mer delaktig i arbetsprocessen tänker vi oss att det kan anses legitimt ifall han bestämmer hur saker ska skötas, då även han innehar den kunskap som de andra personerna på golvet. Enkäten visar att det var delade meningar kring huruvida ledningen lyssnade på deras åsikter. Detta tolkar vi som att den kontinuerliga dialogen personalen på golvet har med ledningen är med gruppchefen och att resultatet från enkäten kan bero på att han inte alltid behöver hålla med sina medarbetares åsikter vilket han själv antydde i intervjun. Detta kan ha gjort att en del av medarbetare ansett att ledningen inte lyssnar på deras åsikter.

4.2.4 Möjligheten för medarbetaren att påverka beslut som rör företaget

Gruppchefen menar att deras medarbetare har stor chans att påverka olika beslut som berör företaget och att han varje dag går ett varv på arbetsplatsen och frågar sin personal ifall det är något dem tycker behöver förbättras. Han uttrycker hur viktigt det är att låta medarbetarna få vara med och bestämma.

Jag anser att det är viktigt att medarbetare har möjlighet att påverka för att det vässar oss som företag.

Personalchefen menar också att medarbetarna har relativt stort inflytande på beslut som rör företaget och berättar att det finns ett utvecklingsarbete som handlar om att framställa nya delar till produktionen. Där har personalen en högst stor grad att påverka beslut, då det är dem som besitter kunskapen.

Enligt informationen från företagets hemsida beskrivs de kärnvärden som bildar grunden till företagets kultur, och vi har valt att belysa

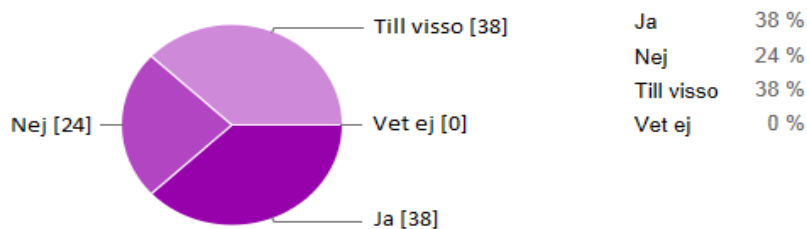
... varje del av verksamheten fokuserar på att upprätta och utveckla *principer* – gemensamma synsätt. Dessa åtföljas sedan av metoder – gemensamma *arbetssätt*.

Resultatet mäts, och om det inte uppfyller förväntningarna granskas metoden och förbättras vid behov.

På frågan "Känner du att du har en möjlighet att påverka på jobbet?" svarade medarbetarna positivt. Efter våra observationer märkte vi att de flesta arbetsuppgifterna var monotona där en medarbetare utför samma syssla om och om igen. Dessa arbetsuppgifter är också väldigt standardiserade och mycket man gör sker inte på egna initiativ, utan man gör det som tidigare är bestämt för att effektivisera arbetsprocessen till fullo.

När vi sammanställde resultatet var det endast 24 % som svarade *nej* på frågan. De ansåg att de hade möjlighet att påverka på jobbet. 38 % svarade *till visso* och resterande 38 % svarade *ja* på frågan.

Känner du att du har en möjlighet att påverka på jobbet?



Med tanke på våra observationer över de monotona arbetsmomenten hade vi en förutfattad mening gällande den här frågan. Vi blev förvånade att mindre än en fjärdedel av respondenterna svarade nej på frågan om de kände att de hade en möjlighet att påverka på jobbet. Genom observationer såg vi hur man i team på ett antal personer jobbade med att färdigställa en produkt. Varje team hade ett par stationer där varje station sköttes av en person. Man hade sedan tidigare bestämt genom standardiserade mått hur lång tid det skulle ta att utföra en syssla i färdigställandet av en produkt. Vid alla stationer fanns ett tidtagarur som tickade så att medarbetarna skulle se hur lång tid de hade på sig. När man utifrån dessa observationer, i förutfattad mening analyserade utfallet av denna fråga var man till visso säker på att majoriteten skulle svara nej på frågan. Hänvisar man till personalchefens svar på att medarbetarna besitter kunskapen, tyder det på att medarbetarna vet vad de ska utföra och lite "extra". Detta kan i sin tur leda till att medarbetarna vet vad som behövs för att förbättra produktionsprocessen av en produkt och med tanke på gruppchefens ständiga närvaro kan de enkelt framföra detta.

Jacobsen och Thorsvik (2009) nämner att en bidragande faktor till att det kan uppstå *kommunikations problem* är att man skickar ut mer information än vad man kan hantera. Vi kopplar denna tolkning till det standardiserade arbetet bland medarbetarna. Eftersom dessa metoder är väl strukturerade kan det innebära att för mycket information *inte* skickas ut ofta. Vi tyder det som att när en medarbetare kommer med en åsikt i en så pass strukturerad metod kan denna information direkt tas i beaktning, något som vi anser vara en bidragande faktor till att de flesta av medarbetarna svarade positivt på frågan om man kände att man kunde påverka på jobbet. Gagné och Deci (2005) menar att aktiviteter som inte är intressanta för medarbetare, såsom monotona arbetsuppgifter, kräver extern motivation, exempelvis belöning. Belöning kan uppstå i olika former, där vi i detta sammanhang sammankopplar belöningen till att cheferna lyssnar och lyfter fram att medarbetarna är dem som besitter kunskapen. Som Flynn (2011) menar i sina fyra faser att motivera medarbetare nämner han i fjärde fasen, strategic management, att ansvar delegeras så långt ner i hierarkin som möjligt, vilket vi anser gör att medarbetarna känner sig positivt inställda till frågan.

4.2.5 Företagets arbetsmiljö

Personalchefen ansåg att arbetsmiljön var bra, men att man aldrig ska vara nöjd. Hon beskrev det som att det alltid finns någonting att förbättra. Men att i det stora hela var den bra.

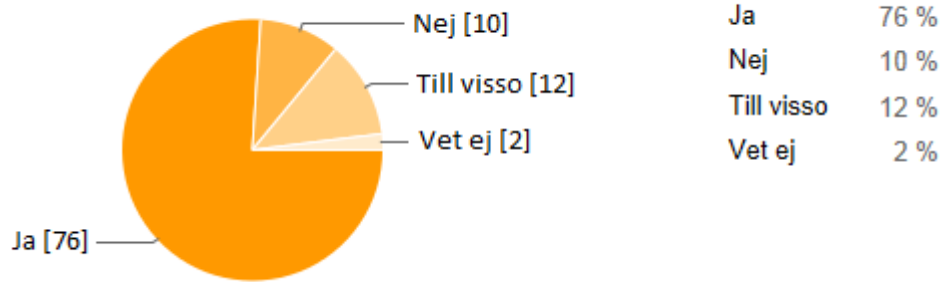
I det stora hela om man kopplar till arbetsmiljön gällande den hårda och fysiska arbetsmiljön med den psykosociala arbetsmiljön, hur man hanterar varandra och stämningen så tycker jag att den är toppen.

Gruppchefens uttryckte i sitt svar med en nöjd ton, kort och koncist att arbetsmiljön var "*Kalas! Toppen!*".

I enkäten hade de flesta svarat att de tyckte stämningen var bra på arbetsplatsen samt att de hanterades bra av omgivningen.

På frågan "*Hanteras du bra av din omgivning på jobbet?*" så svarade hela 76 % *ja*. Tolv procent svarade *till visso*, tio procent svarade *nej* och resterande två procent svarade *vet ej*.

Hanteras du bra av din omgivning på jobbet?



På frågan om hur de uppfattade att stämningen var på jobbet svarade majoriteten att den var *bra*. Det svarsalternativet uppgick till 58 %. Det fanns även medarbetare som menade att stämningen var *väldigt bra* och de uppgick till 18 % av de tillfrågade.

Resterande 24 % hade en annan uppfattning och menade att stämningen var *dålig*. Ingen av respondenterna kryssade i svarsalternativet *väldigt dålig*.

En bra arbetsmiljö främjar motivationsarbetet (Flynn, 2011). På företaget X framkommer det att majoriteten av medlemmarna anser att arbetsmiljön är bra. Då kan man tänka sig att ur Flynn's perspektiv har företaget alla möjligheter till att motivationsarbetet ska fungera.

5. Diskussion och slutsats

Syftet med denna studie var att kartlägga företagets personalpolitik med fokus på motivation. Hur man applicerade detta i sin verksamhet, samt att belysa och förstå vilka svårigheter som kan uppstå när man arbetar med detta.

Första frågan som vi ställde oss i denna studie var, *vad innebär en motiverad medarbetare för chef och ledning?* Svaret på den här frågan var högst väsentligt för denna studie för att kunna förstå och tolka innebörden av vad motivation betyder, sett ur företagets perspektiv. Vad vi har insett under studiens gång är att motivation är ett tvetydigt begrepp och som saknar empiriskt stöd. Uppfattningen av motivation kan uppstå i olika former beroende på vem man frågar. Därför var det viktigt för oss att kartlägga just företagets syn på motivation, för att utifrån det kunna tolka svaren från vidare ställda frågor.

Det underlättade för oss när både personalchefen, som verkade högt upp i hierarkin delade samma uppfattning som gruppchefen gällande vad en motiverad medarbetare innebar. En motiverad medarbetare var en person som allmänt visade ett gott tycke till sin arbetsuppgift och som ville vara med och bidra till företagets framgång. Att ha en motiverad medarbetare var något som företaget ansåg som ett viktigt element i verksamheten. Vi kunde dock redan i förväg förvänta oss vad svaret skulle bli på denna fråga, då motivation delvis rör frågor om den mänskliga naturen och etiken. Detta kan skapa ödesdiga konsekvenser om man som företag inte delar samma etiska och moraliska synsätt som samhället har.

Vad vi märkte i studien var att olika ledarskapsstilar kunde ge upphov till olika svar. Tillvägagångssättet att motivera en person var i grund och botten något man gjorde via en positiv anda, men man hade olika synpunkter på hur man kunde uppnå detta. Vi anser att olika perspektiv på ledarskap inte innebär brist på kommunikation utan snarare friare tyglar för chefer att uppnå effektivitet. Att motivera medarbetare genom ledarskap är således endast ett hjälpmedel för att nå verksamhetens givna mål.

Problematiken med upprätthållandet av en liktänkande personalpolicy inom företaget i avseende på kommunikation, märkte vi att beroende på vem man frågade så kunde svaren skilja sig, vare sig man frågade ledning, gruppchef eller medarbetare. Svaren kunde ibland stämma överens med varandra, exempelvis vid frågan om hur bra tillgång man hade till sin chef, samtidigt som de ibland inte stämde överens som vid frågan om huruvida medarbetarna kände till sina utvecklingsvägar inom verksamheten. För att vi skulle kunna förstå vad detta kunde bero på studerade vi tidigare forskning och medhjälp av Stephen Flynns syn på motivation, där han betonade fyra olika faser en organisation kan befinna sig i, gjorde att vi kunde styrka varför vi fick olika svar beroende på vem vi frågade. I fas fyra uppmärksammade vi tolkningen; *"Ansvar delegeras så långt ner i hierarkin som möjligt"*, något som vi vågar påstå är en anledning till så spridda tolkningar samt att kommunikationen fungerade olika bra inom verksamheten. När man har kännedom om att företaget har mer än 30 000 anställda, och att ansvaret delegeras så pass långt ner i hierarkin att cirka var tionde medarbetare hade en chef, gjorde att vi kunde härleda det till att det finns ca 3 000 medarbetare på företaget som har befattningen chef. Med denna befattning medföljer det ansvar som innebär att uppfylla organisationens mål. Att vissa ledarskapsstilar är olika varandra och att de applicerar sitt ledarskap på olika sätt är inget vi

bortser ifrån. Vi anser att detta vara anledningen till att kommunikationen på företaget såg annorlunda ut beroende på vart man tittade.

Vi vågar dock i denna studie påstå att resultatet blev relativt positivt med tanke på tidigare erfarenheter vi hade i form av kritiska texter om hur större organisationer löst kopplat arbetar med begreppet motivation i sin personalpolitik. Vi har under studiens gång hela tiden haft i åtanke att stora komplexa organisationer som detta företag, kan ha brister här och var men att när man i det stora hela ser utifrån den empiriska data som presenterats, visar att majoriteten av medarbetarna mår bra i den miljö de befinner sig i. Utifrån detta anser vi att man kan påstå att företag X har en lyckad personalpolitik i hänsyn till motivation av sina anställda.

6. Förslag på vidare forskning

Att djupare undersöka kommunikationen på större organisationer. Var den kan fallera och vad det kan bero på.

Att undersöka begreppet motivation på olika organisationer, både stora och små, för att därifrån härleda entydiga definitioner på vad motivation innebär. Oberoende av sin kontext.

7. Referenslista

7.1 Böcker

Alvesson, M. och Kärreman, D (2007). *Motivation i organisationer – personalkoncept och drivkrafter*. IM.

Bergman, B. och Klefsjö, B (2010). *Kvalitet: från behov till användning*. 4:6. Uppl. Lund: Studentlitteratur.

Brunsson, N. och Olsen, J (1990). Kan organisationsformer väljas? Ur Brunsson och Olsen. Red. *Makten att reformera*. Stockholm: Carlssons förlag.

Brunsson, N (2003). Organizedhypocrisy. Ur Czarniawaska, Barbara och Sevón, Guje. Red. *The Northern Lights - Organization Theory in Scandinavia*. Malmö: Liber.

Bärmark, J (1985). *Självförverkligande psykologi*. Borås: Natur och Kultur.

Bryman, A. och Bell, E (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Lund: Liber.

Champagne, P och McAfee, B (1989). *Motivating strategies for performance and productivity: A guide to human resource development*. New York: Quorum Books.

Denscombe, M (2010). *The good research guide for small-scale social research projects*. 4 uppl. GBR: Open University Press.

Eriksson, P (2011). *Planerad kommunikation - Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. 7 Uppl. Malmö: Liber.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T och Styhre, A. 2010. *Organisation och organisering*. 2. uppl. Egypten: Sahara Printing.

Jacobsen, I. och Thorsvik, J (2009). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3:2.Uppl. Lund: Studentlitteratur.

Kaufman, G. och Kaufman, A (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. 3:1. Uppl. Lund: Studentlitteratur.

Kotter, J (1990). *Force for change: How leadership differs from management*. New York: Free press.

Macey, W (2009). *Employee engagement : tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Malden, MA: Wiley. E-bok.

Miner, J (2005). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. New York: Armonk. E-bok.

Mortensen, K (2011). *The laws of charisma*. New York: Amacom. E-bok.

Røvik, A, (2000) *Moderna organisationer tender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Liber.

7.2 Artiklar

Amabile, T. Goldfarb, P, &Brackfield, S (1990). Social influences on creativity: evaluation, coaction, and surveillance. *Creativity Research Journal*, Vol.3, s 6-21

Flynn, S (2011). Can you directly motivate employees? Exploding the myth. *Development and Learning in Organizations*, Vol.25: 1, s.11-15.

Gagné, M och Deci, E (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, s. 331-362

Mathauer, I. Imhoff, I (2006). Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tool. *Human resources for health*, Vol.4 s 1-17.

McKinlay, A. Strakey, K (1992). Strategy and human resource management. *The international Journal of Human Resource Management*, Vol.3:3, s 435-450

Meyer, J. Rowan, B (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American journal of sociology*, Vol. 83:2, s 340-363

Park, S. Rainey, H (2012). Work motivation and social communication among public managers. *The international journal of human resource management*, Vol.23:13, s 2630-2660

Prabhu, V. Sutton, C. och Sauser, W (2008). Creativity and Certain Personality Traits: Understanding the Mediating Effect of Intrinsic Motivation. *Creativity Research Journal*, Vol.20: 1, s.53-66

Ryan, R. och Deci, E (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol.55: 1, s. 68-78

Sadri, G och Bowen, C (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer*, Vol.43, s. 44-49.

Schaffer, B (2008). Leadership and motivation. *Supervision*, Vol.69:2, s 6-10

Tietjen, M. Myers, R (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, Vol.36:4, s. 226-231

Townley, B (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*, Vol.23:1, s 40-51.

Wellins, R. S., Bernthal, P., & Phelps, M. (2005). Employee engagement: The key to realizing competitive advantage. *Development Dimensions International*, s. 1-30.

7.3 Internet

Kruse, Kevin (2012). *Leadership*. Why employee engagement? (These 28 research studies prove the benefits). Forbes Magazine (2012). Hämtad 2013-04-17 från

<http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/09/04/why-employee-engagement/>

Motivation (2013). *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2013-04-17 från

<http://www.ne.se/motivation>.

Schepp, D (2012). Why Google Employees Are Happier Than Ever. *Aol Jobs*. Hämtad 2013-05-

30 från <http://jobs.aol.com/articles/2012/08/17/why-google-employees-are-happier-than-ever/>

Sjöberg, L. 1999. Maslowmyten. *Folkvett 2*. Hämtad 2013-05-22 från

<http://www.vof.se/folkvett/ar-1999/nr-2/maslowmyten/>.

Universum (2013). *Building brands to capture talent*. Hämtat 2013-04-17 från

<http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/Global-Top-50>.

Leadership-central (2013). *Two factor theory. Herzberg's motivation theory*. Hämtad 2013-05-30

från <http://www.leadership-central.com/two-factor-theory.html#axzz2Vk9tuxgC>

/

Bilagor

Bilaga 1 [Redovisning av intervjuer]

Intervju med gruppchef

Allmänna frågor

Befattning?

Verkstadsteknisk chef, gruppchef.

Antal verksamma år på din nuvarande post?

Februari 2013. Innan det var jag konstruktionschef på R & D i fem år.

Kort beskrivning hur en vanlig arbetsdag kan se ut?

Börjar dagen med daglig styrning där man ser över leveranser, bygger sin egen arbetsdag, gjuter energi i alla, går igenom med verkstadscheferna vad som inte har fungerat ute i produktionen, ifall det är något problem som inte går att lösa på en gång tas det upp på nästa ledarmöte. Det sker daglig kontakt mellan mig och dem på golvet. Vi har verkstadstekniker från golvet som är delaktiga i den dagliga styrningen eftersom dem innehar högre kompetens än våra ingenjörer på det området, då dem arbetar i verkstaden varje dag.

Jag bokar även in varje person för avstämningsmöte en gång i veckan. Det är viktigt för att som chef ska man finnas till hands, man ska sporra, engagera och motivera alla att vara delaktig i deras arbete. De är samma struktur igenom hela företaget, samma linje organisation. Sen kan vissa chefer ha olika typer av ledarskap, men där slutmålet alltid är detsamma inom hela organisationen.

Frågor om begreppet motivation

Hur skulle du definiera en motiverad medarbetare?

En medarbetare som brinner för sitt jobb. Tycker om sitt jobb. Tycker om att utföra det han gör. Gillar innehållet i sitt jobb. Gillar sina kollegor. Är en självgående person som kan lösa problem själv. Tycker en medarbetare att det är roligt men inte gör det han ska, så tycker jag att det inte är en motiverad arbetare. Då kan man försöka coacha den personen för att försöka ändra dennes inställning. Om det inte fungerar får man kolla på ifall man kanske kan placera om den personen för något hon eller han är mer lämpad för.

Hur viktigt anser ni att det är att ha nöjda och motiverade medarbetare på företaget?

Det är skitviktigt!

Hur går ni tillväga för att motivera era medarbetare?

(Bonusar? Tävlingar? Uppmuntran? Utveckling? Aktiviteter? Friskvård?...etc)

Man ska vara delaktig och engagerad i medarbetarnas dagliga arbete. Att kunna ställa krav och alltid vara till hands för att motivera sin medarbetare så att de engagerar sig för att man är delaktig. Att ge dem kreativa uppgifter. Jag använder inga tävlingar för att motivera mina medarbetare. Det är inte min ledarstil.

Hur hanterar du konflikter inom gruppen?

Jag går till djupet med det. När man är här så ska man respektera varandra. Annars fungerar det inte.

Hur tycker ni att kommunikationen mellan medarbetare fungerar? (Mellan ledning och medarbetare på golvet)

Jag tycker att det fungerar bra. Vi värnar om ett klimat där, om man har problem så ska man komma med det till en chef oberoende på vart den sitter i hierarkin. Det är högt i tak. Så upplever jag det och har upplevt det så även innan jag blev chef. Det är lätt för en medarbetare på golvet att komma i kontakt med en person över mig.

Hur viktig är den enskilda medarbetarens åsikter?

Åsikter är oerhört viktigt. Sen kan det vara så att man inte delar en åsikt med sin medarbetare. Som chef behöver man inte hålla med. Men tittar man på arbetssättet så kan det alltid utvecklas och bli bättre. Man kan alltid skruva det positivt uppåt och höja verkningsgraden ytterligare och skala bort onödigheter osv. Därför blir åsikter oerhört viktigt. Åsiktslöshet eller viljelöshet är värdelöst för utvecklingen av en verksamhet. Då stampar man bara på samma ställe. Vi behöver ha idéer och lite oliktankande. En bra mix på grupp. Företaget tillåter oss att avsätta tid för att jobba med arbetsmetoder och rutiner för att förändra och förbättra detta. I och med det får vi den positiva spiralen i metodutveckling som vi vill ha.

Finns det möjlighet för medarbetarna att påverka beslut som rör företaget?

Absolut har medarbetare chans att påverka beslut. Varje dag tar jag laget runt och kollar ifall man tycker någonting behövs förbättras i verksamheten. Jag anser att det är viktigt att medarbetare har möjlighet att påverka för att det vässar oss som företag.

Uppmärksammar ni era medarbetare efter bra utfört arbete? (konkreta sätt på hur ni gör)

Ja absolut, när alla är samlade så lyfter jag fram bra prestationer. Man lyfter fram och ställer dem i centrum och låter dem berätta vad de har gjort. Och därefter tala om att det är ett gott exempel att följa. Man skapar en positiv anda.

Hur är arbetsmiljön på företag X?

Kalas! Toppen!

Intervju med personalchef

Allmänna frågor

Befattning?

Personalchef på R & D (Forskning och utveckling) på företag X.

Antal år verksam på din nuvarande post.

Sedan 1 maj 2012.

Kort beskrivning hur en vanlig arbetsdag kan se ut.

En s.k. daglig styrning varje morgon där jag träffar min avdelning och stämmer av hur det gick dagen innan med våra leveranser, hur dagen kommer att se ut samt hur de närmaste dagarna kommer att se ut. Sen är det möten av olika slag i stort sett hela dagen.

Frågor om begreppet motivation

Hur skulle du definiera en motiverad medarbetare?

En motiverad medarbetare är en person som tycker att det är roligt att gå till jobbet varje dag, att aktivt vilja medverka till att vi levererar bra produkter, vill bidra med sin kunskap och kompetens samt tänka steget lite längre än att bara göra det man förväntar sig.

Hur viktigt anser ni att det är att ha nöjda och motiverade medarbetare på företaget?

Jätteviktigt, en motiverad medarbetare är A och O. Utan motiverade medarbetare så står vi oss ganska slätt.

Hur går ni tillväga för att motivera era medarbetare?

(Bonusar? Tävlingar? Uppmuntran? Utveckling? Aktiviteter? Friskvård?...etc)

Svårt att säga. Motivation som jag definierar så är det något som kommer inifrån dig som individ. Jag kan inte motivera en annan medarbetare utan jag kan inspirera så att de känner sig motiverade. Att ge bra och stimulerade arbetsuppgifter, ha ett förmånssystem som känns

lockande. Men vi tillämpar inte individuella bonusar, utan ger lika till alla. Varje medarbetare och chef ska kunna hitta vad som känns bäst för dem och där i genom kunna inspirera en medarbetare till att känna sig motiverad. Medarbetare ska känna vilka utvecklingsvägar som finns, för att på så sätt kunna främja sin egen karriär. De ska kunna utvecklas i jobbet. Varje chef har möjlighet att boka träff med sin medarbetare, en s.k. trivselaktivitet eller konferens där man pratar strategier och lite framtidsplaner som ett tack för gott arbete. Det är upp till varje chef att bestämma om hur man vill styra sin grupp.

Om det går sämre för en medarbetare, gör ni något extra för att motivera denne?

Varje chef har ett ansvar att ha en dialog med sin medarbetare om hur det går. Eftersom vi har daglig styrning, så märker chefen ganska snart om det är en medarbetare som inte levererar, och då tar man en dialog med denne för att se vad man kan göra för att det ska bli bra. Sätta in de insatser som behövs, antingen så lyckas man om ett nytt arbetssätt eller ta bort lite arbetsuppgifter. Och ibland kan den bästa lösningen vara att man söker sig till ett annat jobb. Men det är upp till chefen och medarbetaren att tillsammans se över vad man kan behöva göra för att det här ska bli bra.

Hur tycker ni att kommunikationen mellan medarbetare fungerar? (Mellan ledning och medarbetare på golvet)

Överlag så fungerar det väldigt bra. Cheferna har grupper som inte är alldeles för stora. Önskvärda antalet på grupperna är på tio medarbetare, för att då hinna prata med alla och ha en bra dialog. Förut hade man grupper på 40 medarbetare men då hann man inte med. Tidsbristen var en bidragande faktor till att det fungerade mindre bra.

Hur pass bra tillgång har medarbetare till dialog med sina chefer?

Väldigt bra, på de flesta ställena har man daglig styrning där alla träffas. Efter passet har man en s.k. mötesfri timme där alla cheferna ska vara tillgängliga för att kunna lyfta fram frågor om det är problem. Man uppmuntrar till att ha avstämningsmöten på en regelbunden basis med medarbetarna var tredje vecka. Att ha det istället för ett utvecklingssamtal en till två gånger om året.

Hur viktig är den enskilda medarbetarens åsikter?

Det är alltid viktigt att lyssna på vad medarbetare säger eftersom det är dem som besitter kunskapen. Ju högre upp i ledningen man kommer desto längre ifrån den dagliga detaljkunskapen blir det ju. Man kan ha en övergripande syn och förståelse, men oftast så är det medarbetarna själva som bäst kan säga att det inte kommer att fungera i praktiken eller att man ska göra på ett annat sätt. Att lyssna på varandra och ta del av åsikter är jätteviktigt för oss. Sen kan man kanske inte göra som alla tycker och tänker, men vi försöker verkligen till att lyssna och ta till oss ändå.

Finns det möjlighet för medarbetarna att påverka beslut som rör företaget?

Absolut, det finns ett utvecklingsarbete som handlar om att framställa nya delar till produktionen. Där har personalen en högst stor grad att påverka beslut, då det är dem som besitter kunskapen.

Uppmärksammar ni era medarbetare efter bra utfört arbete? (konkreta sätt på hur ni gör)

Ja absolut, men sen är det lite svenskt att vi inte är jättebra på att ge positiv feedback. När allt är tyst så betyder det att allt går som det ska. När något går dåligt så får jag höra det. Men vi jobbar på att bli bättre på att uppmärksamma duktiga medarbetare så att de får den feedbacken och att de ska fortsätta på det sättet.

Hur är arbetsmiljön på företag X?

Den är jättebra, den är toppen. Sen finns det alltid något att förbättra. I det stora hela om man kopplar till arbetsmiljön gällande den hårda och fysiska arbetsmiljön med den psykosociala arbetsmiljön, hur man hanterar varandra och stämningen så tycker jag att den är toppen.

Bilaga 2 [Enkäten]

Studieenkät på företag X

En studie om motivation- och arbetsförhållanden på företaget.

Vi är två studenter som skriver ett examensarbete.

Det vore jättesnällt om ni kunde lägga någon minut av er tid på att fylla i denna enkät.

Tack på förhand!

Känner du att din chef inspirerar dig i ditt arbete?

- Ja
- Nej
- Till visso
- Vet ej

Känner du till vilka utvecklingsvägar som finns för dig som anställd?

- Ja
- Nej
- Till visso
- Vet ej

Tycker du att kommunikationen mellan dig och din chef fungerar bra?

- Ja
- Nej

- Till visso

- Vet ej

Hur ofta har du ett s.k. avstämningsmöte med din chef?

- 1-10 gånger om året

- 11-20 gånger om året

- 21-30 gånger om året

- 31 eller mer, gånger om året

Känner du att chef och ledning lyssnar på dina åsikter i arbetet?

- Ja

- Nej

- Till visso

- Vet ej

Känner du att du har en möjlighet att påverka på jobbet?

- Ja

- Nej

- Till visso

- Vet ej

Hur uppfattar du att stämningen är på jobbet?

- Väldigt bra
- Bra
- Dåligt
- Väldigt dåligt

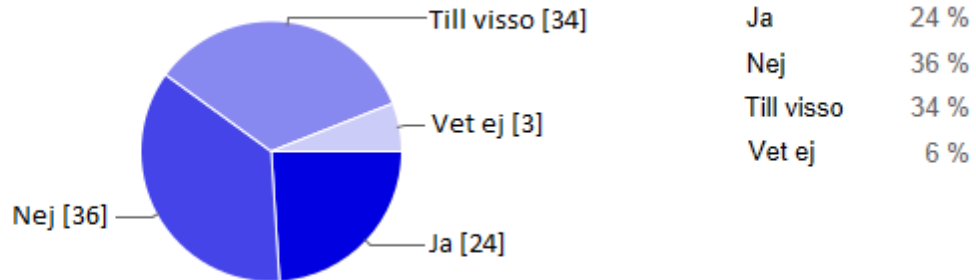
Hanteras du bra av din omgivning på jobbet?

- Ja
- Nej
- Till visso
- Vet ej

Bilaga 3 [Resultat från enkätundersökningen]

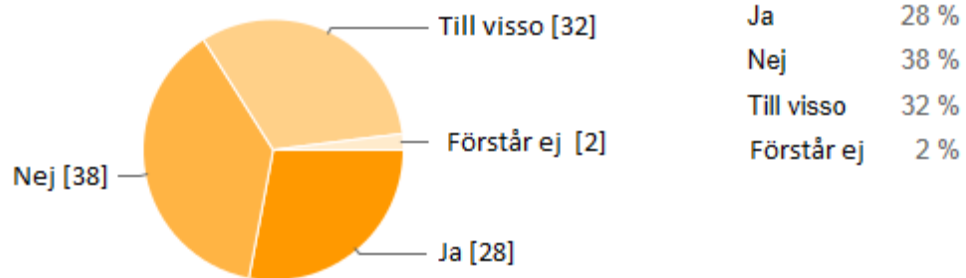
Fråga 1

Känner du att din chef inspirerar dig i ditt arbete?



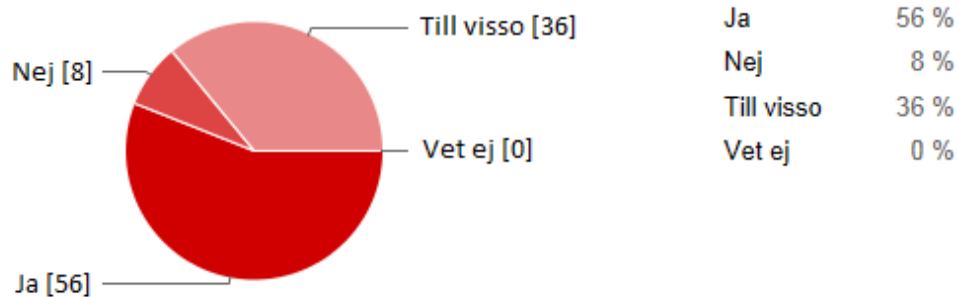
Fråga 2

Känner du till vilka utvecklingsvägar som finns för dig som anställd?



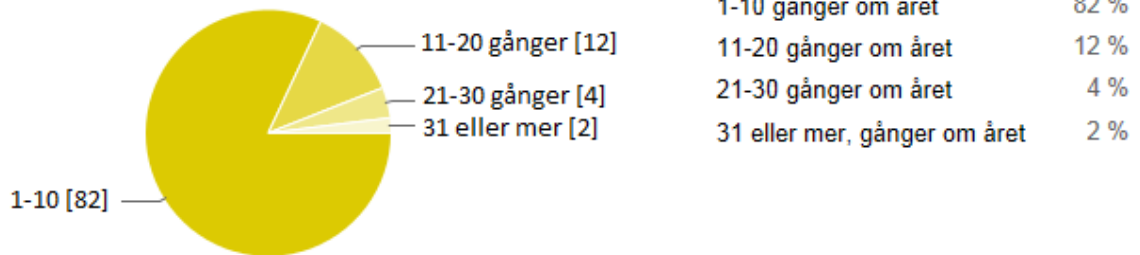
Fråga 3

Tycker du att kommunikationen mellan dig och din chef fungerar bra?



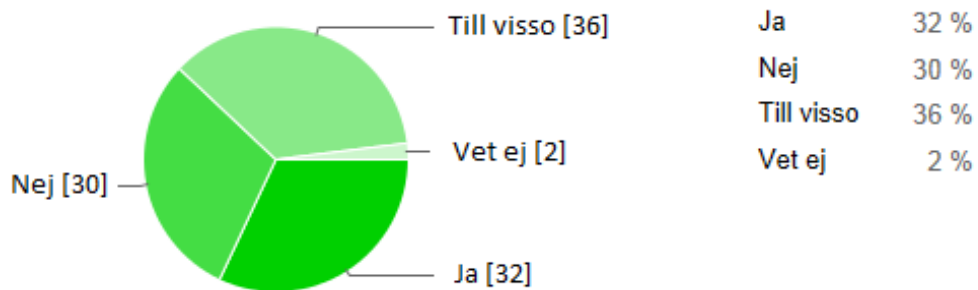
Fråga 4

Hur ofta har du ett s.k. avstämningsmöte med din chef?



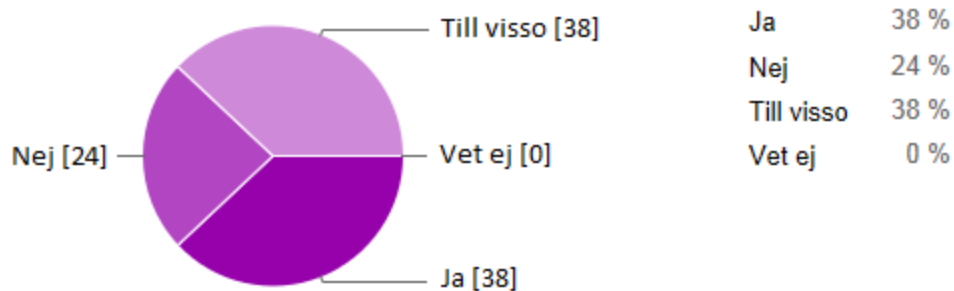
Fråga 5

Känner du att chef och ledning lyssnar på dina åsikter i arbetet?



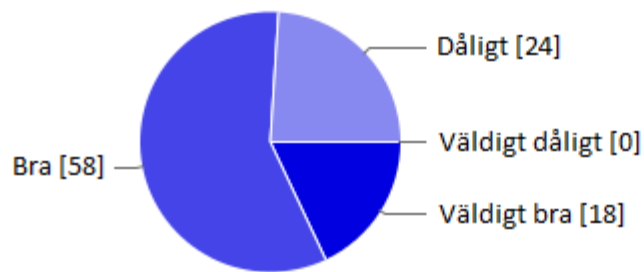
Fråga 6

Känner du att du har en möjlighet att påverka på jobbet?



Fråga 7

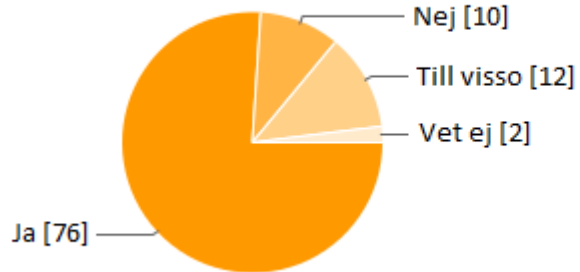
Hur uppfattar du att stämningen är på jobbet?



Väldigt bra	18 %
Bra	58 %
Dåligt	24 %
Väldigt dåligt	0 %

Fråga 8

Hanteras du bra av din omgivning på jobbet?



Ja	76 %
Nej	10 %
Till visso	12 %
Vet ej	2 %