ÖREBRO UNIVERSITET
Institutionen för Ekonomi, Statistik och Informatik (ESI)
Företagsekonomi D – Organisation och ledarskap HT2005
D-uppsats 10p
Handledare: Owe L Johansson
Examinator: Sven Helin
Datum:2006-06-16

MOTIVATION ATT ARBETA

- Stämmer arbetsledarens och de anställdas uppfattning överens?

En fallstudie vid Atlas Copco Rock Drills AB i Örebro

Författare:
Stiblarova Carolin 690811
Suomela Tobias 800711

Förord

För att kunna genomföra en magisteruppsats i form av en fallstudie så krävs det att man har ett företag att undersöka. Vi kontaktade Atlas Copco i Örebro och fick kontakt med flödeschefen Otto Nyängen. Otto tyckte att vår idé var intressant och valde att ta sig tid för vår undersökning. Därför vill vi rikta ett stort tack till Otto Nyängen som ansåg att vår idé var intressant och ville ta sig tid till oss. Vi vill även tacka de 31 stycken anställda som valde att deltaga i vår undersökning, de deltagande och Otto har vart till stor hjälp vid genomförandet. Vi vill även tacka vår handledare Owe Johansson för hans vägledning i uppsatsarbetet samt övriga personer som läst och gett sina synpunkter under vårt arbete.

Örebro januari 2006-01-09

_____ _____

Carolin Stiblarova Tobias Suomela

Sammanfattning

Vi ställde oss till en början frågan om arbetsledare och anställda har liknande uppfattning gällande arbetsmotivation. Med hjälp av befintliga teorier som vi ansåg som lämpliga ville vi beskriva och utvärdera hur arbetsmotivationen förhåller sig i ett större tillverkande företag samt att undersöka vilka likheter och skillnader som finns mellan arbetsledarens uppfattning och den upplevda situationen hos de anställda.

För att ett företag som verkar på en konkurrerande marknad skall kunna överleva och bli framgångsrikt så är produktivitet och effektiv produktion en avgörande faktor. Man måste få de anställda att vilja prestera sitt bästa och motivera dem till att göra detta varje dag. Många företagare brukar ofta påstå att företagets största resurs är dess anställda. Det är svårt att hävda motsatsen då det är dessa människor som i grund och botten utför arbetet på många företag.

Vi har valt att undersöka arbetsmotivationen på det tillverkande företaget Atlas Copco i Örebro som nyligen flyttat hit tillverkningen av vissa delar av produktionen från olika delar av världen. Detta har inneburit nyanställningar och därmed ett större antal anställda. Atlas Copco i Örebro ansågs därför som ett lämpligt företag att exemplifiera denna problematik på.

Uppsatsens frågeställningar handlar om vad företagets arbetsledare har för insikt i arbetsmotivationen bland de anställda samt att påvisa likheter och skillnader mellan arbetsledarens uppfattning och de anställdas uppfattning.

För att samla in våra data valde vi att använda både en enkätundersökning och en djupintervju, således blev data insamlat av både det kvalitativa och det kvantitativa slaget. Totalt så delades 31 stycken svarsenkäter ut och lika många returnerades.

De delar som utgör den teoretiska referensramen i undersökningen är Expectancy Theory, Hertzbergs tvåfaktorsteori. Detta beskrivs i uppsatsen dels ur arbetsledarens perspektiv och dels ur de anställdas synvinkel.

Den empiriska delen av uppsatsen består av information från den intervjun som gjorts med arbetsledaren samt information hämtad från enkäter besvarade av de anställda och Atlas Copcos hemsida. De erfarenheter som inhämtats jämfördes sedan med teorin och skillnader och likheter sammanställdes i analysavsnittet.

Det vi kom fram till genom att göra denna undersökning var att arbetsledaren har bra insikt i de anställdas arbetsmotivation och likheterna i de motiverande faktorerna klart översteg skillnaderna. Vi kom dock fram till några få punkter vi anser vara bristfälliga vilket arbetsledningen bör tänka över. Dessa punkter var att de anställda inte känner att de får någon verklig belöning vid extra bra prestationer samt att förbättra feedbacken till de anställda både i positiv och negativ riktning.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING 1

1.1 PROBLEMBAKGRUND 1
1.2 ÄMNESOMRÅDE 1
1.3 PROBLEMFORMULERING 2
1.4 SYFTE 2
1.5 AVGRÄNSNING 2
1.6 MÅLGRUPP 2
1.7 KOPPLING TILL BEFINTLIG KUNSKAP OCH VÅRT KUNSKAPSBIDRAG 2
1.8 DISPOSITION 3

2 METOD 4

2.1 ANGREPPSSÄTT 4
2.2 UNDERSÖKNINGSMETOD 4
2.3 VAL AV FÖRETAG 5
2.4 DATAINSAMLING 5
2.5 INTERVJUMETOD 6
2.5.1 Intervjufrågor och enkätfrågor 6
2.6 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT 6
2.7 VALIDITET OCH RELIABILITET 7
2.8 GENERALISERING 8
2.9 KÄLLKRITIK 8
2.10 KRITIK MOT METOD 9

3 FÖRETAGSPRESENTATION 10

3.1 ATLAS COPCO ROCK DRILLS AB I ÖREBRO 10
3.1.1 Historik 10
3.1.2 Marknad 11
3.1.3 Produktion 11
3.1.4 Produkter 11
3.1.5 Värderingar 12
3.1.6 Miljöpolicy 12
3.1.7 Medarbetarutveckling 12

4 TEORETISK REFERENSRAM 13

4.1 VAL AV TEORETISK REFERENSRAM 13
4.2 MOTIVATION 13
4.2.1 Arbetsmotivation 13
4.2.2 Motivation och prestation 14
4.2.3 Yttre motivation och inre motivation 15
4.3 EXPECTANCY THEORY 15
4.3.1 Expectancy: 16
4.3.2 Instrumentality: 16
4.3.3 Valance: 16
4.3.4 Force: 17
4.3.5 Användningsområde och förutsättningar 17
4.4 HERZBERGS TVÅFAKTORSTEORI 19
4.4.1 Motivationsfaktorer 20
4.4.2 Hygienfaktorer 20
4.4.3 Kombinationer av faktorer 21
4.5 SAMMANFATTNING TEORI 23

5 EMPIRI 25

5.1 SAMMANSTÄLLNING ENKÄT MEDARBETARE 25
5.1.1 Förklaring 25
5.1.2 Bakgrundsinformation 25
5.1.3 Utbildning 27
5.1.4 Avancemang 27
5.1.5 Arbetsuppgifters standardisering 27

5.1.6 Arbetsuppgifters variation ... 29
5.1.7 Engagemang i både i mitt eget jobb och i andras arbetsuppgifter: ... 29
5.1.8 Inflytande att påverka arbetsuppgifter: ... 30
5.1.9 Beslutsfattande ... 31
5.1.10 Feedback ... 31
5.1.11 Utvecklingsmöjligheter ... 33
5.1.12 Kommunikation och relationer ... 34
5.1.13 Stämning på arbetsplatsen ... 35
5.1.14 Känsla ... 36
5.1.15 Ansträngning och belöning ... 37
5.1.16 Faktorers vikt i livet ... 40
5.1.17 Har du några förslag på vad som skulle kunna förändras för att positivt påverka arbetsmotivationen bland de anställda? ... 41
5.2 SAMMANSTÄLLNING INTERVJU ARBETSLEDARE ... 41
5.2.1 Utbildning ... 41
5.2.2 Utveckling ... 41
5.2.3 Avancemang ... 41
5.2.4 Feedback ... 42
5.2.5 Uppskattning ... 42
5.2.6 Relation och kommunikation ... 42
5.2.7 Motivation och belöningssystem ... 43
5.2.8 Inflytande och påverkan ... 44
5.2.9 Arbetsuppgifter ... 45
5.2.10 Arbetsmiljö ... 45
5.2.11 Stress och trygghet ... 45
5.2.12 Känsla ... 46

6 ANALYS ... 47

6.1 MOTIVATION ... 47
6.1.1 Yttre och inre motivation ... 47
6.2 EXPECTANCY THEORY ... 47
6.2.1 Expectancy ... 47
6.2.2 Instrumentality ... 48
6.2.3 Valance ... 49
6.2.4 Motivational force ... 51
6.3 HERZBERGS TVÅFAKTORSTEORI ... 52
6.3.1 Hygienfaktorer ... 52
6.3.2 Motivationsfaktorer ... 54
6.3.3 Kombination av faktorer ... 56

7 SLUTSATSER ... 58

7.1 KUNSKAPSBIDRAG ... 60

8 EGNA TANKAR OCH REFLEKTIONER ... 61

REFERENSER ... 63

TRYCKTA KÄLLOR: ... 63
MUNTLIGA KÄLLOR: ... 64
INTERNET: ... 64
ÖVRIGA KÄLLOR: ... 64

BILAGOR ... 65

BILAGA 1 – ENKÄT MEDARBETARE ... 65
BILAGA 2 – INTERVJUUNDERLAG ARBETSLEDARE ... 71

Figurförteckning

FIGUR 1: *DISPOSITIONSMODELL* ... 3
FIGUR 2: *EXPECTANCY THEORY* ... 15
FIGUR 3: *KOMBINATION AV TRIVSEL OCH VANTRIVSEL* ... 22
FIGUR 4: *EFFEKTERNA AV EXISTENS AV MOTIVATIONS- OCH HYGIENFAKTORER* ... 22
FIGUR 5*: HERZBERGS TVÅFAKTORTEORI* ... 23
FIGUR 6: *STAPELDIAGRAM ÅLDER* ... 26
FIGUR 7: *STAPELDIAGRAM ARBETAD TID* ... 26
FIGUR 8: *STAPELDIAGRAM FÖRVÄNTAD TID* ... 26
FIGUR 9: *STAPELDIAGRAM STANDARDISERING* ... 28
FIGUR 10: *STAPELDIAGRAM MINDRE STANDARDISERING* ... 28
FIGUR 11: *STAPELDIAGRAM MER STANDARDISERING* ... 28
FIGUR 12: *STAPELDIAGRAM VARIERADE ARBETSUPPGIFTER* ... 29
FIGUR 13: *STAPELDIAGRAM MINDRE VARIATION* ... 29
FIGUR 14: *STAPELDIAGRAM MER VARIATION* ... 29
FIGUR 15: *STAPELDIAGRAM ENGAGEMANG I ARBETSUPPGIFTER* ... 29
FIGUR 16: *STAPELDIAGRAM INFLYTANDE* ... 30
FIGUR 17: *STAPELDIAGRAM MER INFLYTANDE* ... 30
FIGUR 18: *STAPELDIAGRAM MINDRE INFLYTANDE* ... 30
FIGUR 19: *STAPELDIAGRAM MÖJLIGHETEN ATT FATTA EGNA BESLUT* ... 31
FIGUR 20: *STAPELDIAGRAM VILL HA STÖRRE MÖJLIGHET ATT FATTA BESLUT* ... 31
FIGUR 21: *STAPELDIAGRAM VILL HA MINDRE MÖJLIGHET ATT FATTA BESLUT* ... 31
FIGUR 23: *STAPELDIAGRAM, VILL HA MER FEEDBACK OM ARBETSPRESTATIONERNA* ... 32
FIGUR 24: *STAPELDIAGRAM, VILL HA MINDRE FEEDBACK OM ARBETSPRESTATIONERNA* ... 32
FIGUR 25: *STAPELDIAGRAM, VIKTIGT MED FEEDBACK* ... 32
FIGUR 26: *STAPELDIAGRAM, ARBETET UPPMÄRKSAMMAS* ... 32
FIGUR 27: *STAPELDIAGRAM MOTIVATIONSPÅVERKAN* ... 33
FIGUR 28: *STAPELDIAGRAM, MÖJLIGHET TILL UTVECKLING* ... 33
FIGUR 29: *STAPELDIAGRAM, VILL HA STÖRRE UTVECKLINGSMÖJLIGHETER* ... 33
FIGUR 30: *STAPELDIAGRAM, KOMMUNIKATION OCH RELATION MELLAN CHEFER OCH MEDARBETARE ÄR GOD* ... 34
FIGUR 31: *STAPELDIAGRAM, KOMMUNIKATION OCH RELATION MELLAN MEDARBETARE ÄR GOD* ... 34
FIGUR 32: *STAPELDIAGRAM, KONFLIKTER LÖSES PÅ TILLFREDSSTÄLLANDE SÄTT* ... 34
FIGUR 33: *STAPELDIAGRAM, IDÉER OCH FÖRSLAG TAS UPP PÅ ALLVAR* ... 34
FIGUR 34: *STAPELDIAGRAM, MÖJLIGHET ATT DELTAGA VID GEMENSAMMA AKTIVITETER* ... 35
FIGUR 35: *STAPELDIAGRAM, STÄMNINGEN PÅ ARBETSPLATSEN ÄR GOD* ... 35
FIGUR 36: *STAPELDIAGRAM, JAG KÄNNER ATT MITT ARBETE ÄR BETYDELSEFULLT* ... 36
FIGUR 37: *STAPELDIAGRAM, JAG TYCKER ATT DET ÄR ROLIGT ATT ARBETA* ... 36
FIGUR 38: *STAPELDIAGRAM, ARBETET ORSAKAR STRESS* ... 36
FIGUR 39: *STAPELDIAGRAM, JAG ÄR STOLT ATT ARBETA FÖR FÖRETAGET* ... 36
FIGUR 40: *STAPELDIAGRAM, JAG VILL ANSTRÄNGA MIG MER ÄN FÖRVÄNTAT FÖR FÖRETAGETS FRAMGÅNG* ... 37
FIGUR 41: *STAPELDIAGRAM, LÖN INVERKAR PÅ MIN ARBETSMOTIVATION* ... 37
FIGUR 42: *OM JAG LYCKAS EXTRA BRA FÅR JAG SANNOLIKT EN BELÖNING* ... 37
FIGUR 43: *STAPELDIAGRAM, LÖNEN MOTSVARAR DEN ARBETSANSTRÄNGNING JAG GÖR* ... 38
FIGUR 44: *STAPELDIAGRAM, JAG KAN PRESTERA MITT YTTERSTA MED ENBART LÖN SOM MOTIVATION* ... 38
FIGUR 45: *STAPELDIAGRAM, SAMMANSTÄLLNING POÄNGBEDÖMDA BELÖNINGSSÄTT* ... 39
FIGUR 46: *STAPELDIAGRAM, ARBETSUPPGIFTERNAS VIKT* ... 40
FIGUR 47: *STAPELDIAGRAM, VIKTEN AV ATT ARBETA FÖR FÖRTAGET* ... 40
FIGUR 48: *STAPELDIAGRAM, VIKTEN AV ATT PRODUCERA PRODUKTERNA* ... 40
FIGUR 49: *STAPELDIAGRAM, VIKTEN AV ATT ARBETA INOM YRKET* ... 40
FIGUR 50: *KOMBINATION AV TRIVSEL OCH VANTRIVSEL I FÖRETAGET* ... 56
FIGUR 51: *EFFEKTERNA AV EXISTENS AV MOTIVATIONS- OCH HYGIENFAKTORER I FÖRETAGET* ... 56
FIGUR 52: *HERZBERGS TVÅFAKTORTEORI MED FÖRETAGET INPLACERAT* ... 57

1 Inledning

1.1 Problembakgrund

För att ett företag som verkar på en konkurrerande marknad skall kunna överleva och bli framgångsrikt är produktivitet och effektiv produktion en avgörande faktor. Den ökande konkurrensen och den teknologiska utvecklingen har lett till kostnadsrationaliseringar och många gånger blir organisationerna stöpta i samma form och får ett liknande utseende. För att den höga produktiviteten och arbetseffektiviteten skall kunna bibehållas på lång sikt räcker det inte med att utveckla och förbättra produktionsformerna och utöka de tekniska förutsättningarna. För att uppnå den höga produktiviteten på lång sikt krävs det att företaget satsar på att utveckla de anställdas förmåga att producera och ge den arbetande individen en tillfredställande arbetsmiljö. Ledningen måste få de anställda att vilja prestera sitt bästa och motivera dem till att göra detta varje dag. Enligt Paula Liukkonen så är attraktiva förhållanden på arbetsplatsen, kompensationsutvecklingsmöjligheter, innehållsrikt arbete och ett tillfredsställande ledarskap viktiga förhållanden för att skapa och bibehålla en hög produktivitet.[1]

Många företagare brukar ofta påstå att företagets största resurs är dess anställda. Det är svårt att hävda motsatsen då det är dessa människor som i grund och botten utför arbetet på många företag. Frågan är hur pass allvarligt företag tar på att ta hand om sina anställda och få dem motiverade till att arbeta.

Medarbetarna i ett företag kan behandlas på olika sätt och mellan olika organisationer skiljer detta sig. En viktig del av ledarskapet är att ta hand om och utveckla organisationens mänskliga resurser och därför är det viktigt för ledare att skapa och bibehålla en hög grad av motivation hos de anställda för att kunna få dem att alltid prestera sitt bästa och på så sätt arbeta mer effektivt.[2] Anställda som känner delaktighet[3], engagemang och arbetsmotivation är således mer effektiva.[4]

Från tidigare arbetslivserfarenheter har vi upplevt att arbetsledare i de flesta fall inte arbetar för att skapa en tillfredsställande arbetsmiljö i syfte att öka arbetsmotivationen. Snarare tvärtom, att ledarna endast koncentrerar sig på kortsiktiga prestationsmål och inte vet eller bryr sig någonting om hur arbetaren mår eller känner inför arbetet.

1.2 Ämnesområde

Vi har valt att undersöka arbetsmotivationen på företaget Atlas Copco Rock Drills AB i Örebro som nyligen flyttat tillverkningen av vissa delar av produktionen till Örebro från olika delar av världen. Detta har inneburit nyanställningar och därmed ett större antal anställda.[5] Vår tanke är att undersöka huruvida arbetsledarens uppfattning stämmer överens med de anställdas uppfattning gällande arbetsmotivationen. Vi vill med denna uppsats utifrån individens perspektiv i en organisation belysa hur anställda motiveras och hur bra uppfattning arbetsledaren har. Begreppet arbetsmotivation är svårt att definiera men enligt Schou brukar arbetsmotivationen definieras som varför en person känner glädje att arbeta, jobbar mycket

[1] Liukkonen P (1992)*Ökad produktivitet – En fråga om att engagera personalen och att använda tiden rätt s.* 45
[2] Vroom V H & Deci E L(1970) *Management and motivation* s. 293
[3] Ibid. s. 107
[4] Ibid. s. 265 ff
[5] www.atlascopco.se 2005-11-02

och har låg frånvaro från arbetsplatsen. Framför allt kan motivationen ses i vissa beteendemönster, som exempelvis initiativkraft, att arbeta i en bestämd riktning, intensitet i arbetet, uthållighet och faktiskt arbetsprestation.[6]

1.3 Problemformulering

Vår problemformulering blir således som följer. Den kommer att delas upp i en övergripande fråga och några underfrågor:

- Har arbetsledare och anställda liknande uppfattning gällande arbetsmotivation?

  - Hur uppfattar de anställda arbetsmotivationen?
  - Hur uppfattar arbetsledaren de anställdas arbetsmotivation?
  - Vilka likheter och skillnader finns mellan de anställdas arbetsmotivation jämfört med arbetsledarens uppfattning av de anställdas arbetsmotivation?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att med hjälp av lämpliga teorier om arbetsmotivation beskriva och utvärdera hur arbetsmotivationen förhåller sig i ett större tillverkande företag och att undersöka vilka likheter och skillnader som finns mellan arbetsledarens uppfattning och den upplevda situationen hos de anställda samt att lyfta fram vad som eventuellt kan förbättras för att motivera de anställda.

1.5 Avgränsning

Vi har avgränsat oss till att endast undersöka en avdelning, eller ett flöde, på ett företag, nämligen Atlas Copco i Örebro. Eftersom vårt syfte är att beskriva skillnader och likheter mellan de anställdas arbetsmotivation och arbetsledarens uppfattning om densamma anser vi att endast en avdelning är den bäst tillämpbara lösningen.

1.6 Målgrupp

Målgruppen för den här uppsatsen är primärt arbetsledningen på Atlas Copco. Eftersom fallstudie har tillämpats har vi endast möjligheten att generalisera kring den undersökta avdelningen. Sekundärt kan andra arbetsledare och organisationer vara intresserade av detta då det behandlar vad en anställd motiveras av samt uppmärksammar en arbetsledares kännedom om vad som motiverar personal.

1.7 Koppling till befintlig kunskap och vårt kunskapsbidrag

Innan undersökningen startade och under själva undersökningens genomförande har inte någon liknande undersökning påträffats. Vi har hittat många undersökningar och artiklar som berör ämnet arbetsmotivation men inte i formen av jämförelse mellan arbetsledare och anställda uppfattningar gällande arbetsmotivation.

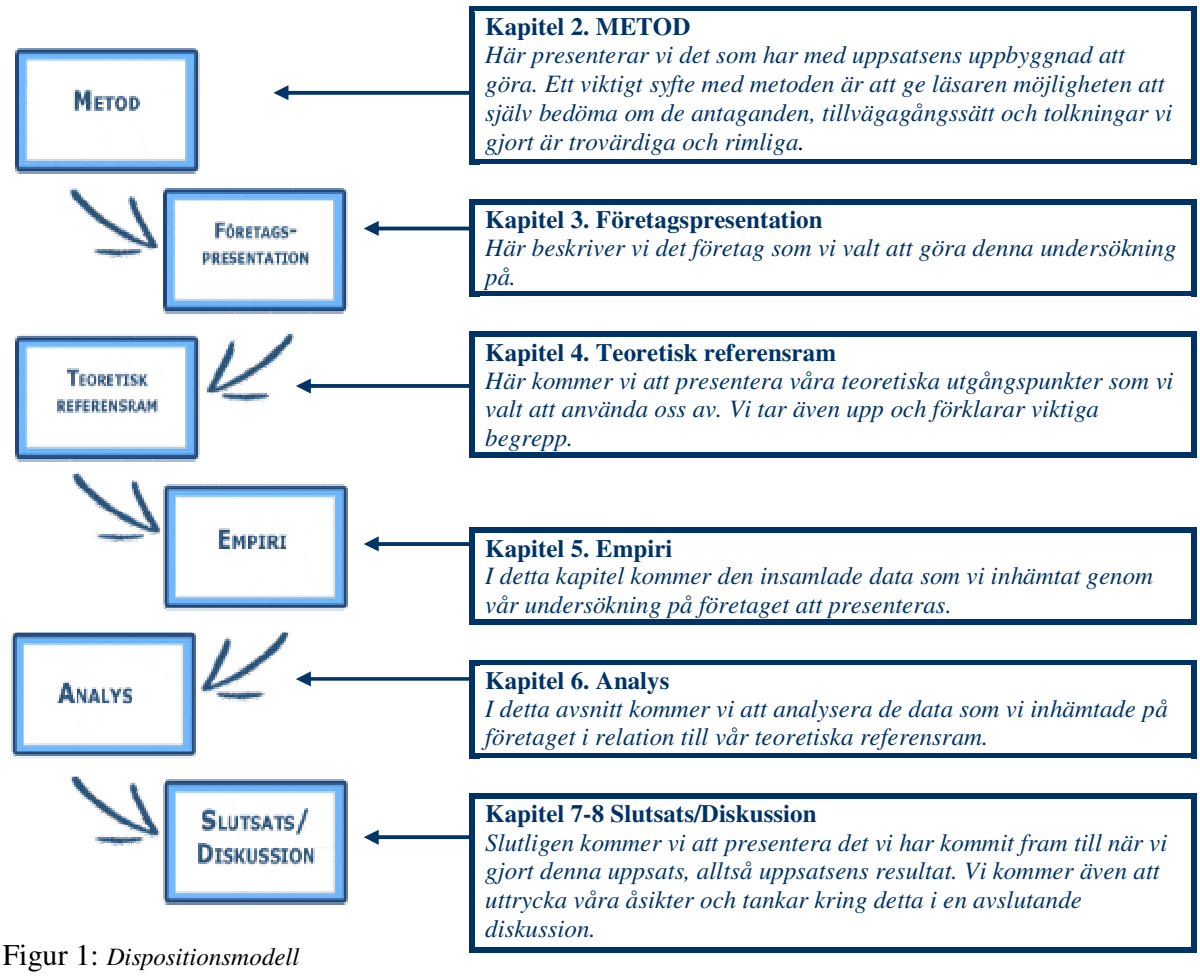
Eftersom arbetsmotivationen som vi tidigare nämnt är mycket viktig för att på lång sikt skapa en effektiv och välmående arbetskraft anser vi att det är intressant att undersöka detta från individens perspektiv, alltså den anställdes, och att undersöka detta även ur arbetsledarens perspektiv för att kunna göra en jämförelse mellan de undersökta perspektiven.

[6] Schou P (1991) *Arbetsmotivation – En studie av ingenjörer* s. 48

Kunskapsbidraget för denna studie är som vi anser det att presentera uppfattningen om arbetsmotivationen i ett större tillverkande företag. Vi vill uppmärksamma vad som egentligen motiverar en anställd till att arbeta och hur bra uppfattning arbetsledaren har om de anställdas arbetsmotivation. Eftersom detta är en fallstudie är det svårt att generalisera kring andra företag än det undersökta och därför blir vårt kunskapsbidrag främst riktat till det aktuella företaget, Atlas Copco, där vi kan tillhandahålla en kunskap som de tidigare inte haft. Generellt kan denna studie även användas av andra företag som är intresserade av att undersöka uppfattning kring arbetsmotivation.

1.8 Disposition

Vi kommer nedan att presentera uppbyggnaden av resterande del av denna uppsats genom en överskådlig dispositionsmodell.



Figur 1: *Dispositionsmodell*

Källa: ***Egen komponerad***

2 Metod

I detta avsnitt kommer vi att behandla det som har med uppsatsens uppbyggnad att göra. Ett viktigt syfte med metoden är att ge läsaren möjligheten att själv bedöma om de antaganden, tillvägagångssätt och tolkningar vi gjort är trovärdiga och rimliga.[7]

Metodkapitlet används för att förklara och visa författarens val av synsätt, perspektiv och ansats. Metodik berättar hur man empiriskt skall undersöka ett problem, alltså undersökningens tekniska utformning.[8]

2.1 Angreppssätt

Innan undersökningsarbetet börjar skall det avgöras vilket tillvägagångssätt man skall använda sig av.[9]

Vi har valt att tillämpa en deduktiv ansats i vår uppsats. Den deduktiva ansatsen har att göra med att kunna bevisa, vilket gör att ansatsen ofta förknippas med den naturvetenskapliga forskningen. Ansatsen dominerar även inom den ekonomiska teorin. Angreppssättet tar sin utgångspunkt i redan befintliga teorier, utifrån dessa teorier drar man sedan slutsatser. Man formar sina hypoteser utifrån den befintliga teorin och provar dessa empiriskt. En deduktiv ansats passar bäst i ett ämne där det finns gott om litteratur där man kan hämta hypoteser och sitt teoretiska ramverk.[10]

Vi har valt detta angreppssätt då vi utgått ifrån tidigare utformade teorier när vi samlat in våra data. Vi kommer alltså att utifrån teorin analysera det empiriska materialet, på det valda företaget Atlas Copco som vi samlat in under uppsatsens gång. Detta kommer leda till att undersökningen kommer att genomsyras av den teori som vi valt att använda oss av. På dessa grunder anser vi att vi tillämpar en deduktiv ansats.

2.2 Undersökningsmetod

Ett grundläggande val som måste göras när egen data skall samlas in är vilken eller vilka undersökningsmetoder som skall användas. Innan detta bör det klargöras vilken typ av data som skall samlas in, det finns två huvudtyper av undersökningsmetod, kvalitativ och kvantitativ.[11]

Den kvalitativa undersökningsmetoden kännetecknas av små urval och lämpar sig bra för komplexa problem där mera grundläggande svar krävs. Vanligen använder forskaren sig av personliga djupintervjuer med fokus på ett fåtal enheter och dess åsikter. På detta sätt kan undersökningen få ett större djup.[12]

Kännetecken hos den kvantitativa undersökningen är att den oftast består av stora antal undersökningsenheter. Med denna typ används ofta strukturerade frågeformulär och ofta

[7] Wigblad R (1997*) Karta över vetenskapliga samband, orientering i den samhällsvetenskapliga metoddjungeln* s. 51
[8] Ibid. s. 51
[9] Saunders M, Lewis P & Thornhill A (2003)*Research methods for business students* s. 86
[10] Ibid. s. 86ff
[11] Ibid. s. 378
[12] Ibid s. 378

används slutna svarsalternativ. Vanligtvis används enkäter eller telefonintervjuer. Data är kvantitativa om de exempelvis kan uttryckas i siffror eller i liknande termer.[13]

Vi har valt att kombinera dessa två undersökningsmetoder. Enkätundersökning med de anställda för att de är många till antalet och tid inte finns till att göra djupintervjuer med dessa samt att det är lättare att sammanställa och dra slutsatser utifrån denna typ av data. Djupintervju med arbetsledaren för att det endast är en person och vi vill få ut mer av just den intervjun än det vi vill få ut av den enskilde anställde på företaget. Arbetsledaren i detta fall är viktig eftersom studiens syfte är att jämföra uppfattningar mellan arbetsledare och anställd. Att just den närmsta arbetsledaren valts är att vi anser att den personen har bäst insikt och uppfattning om de anställda. Han arbetar nära de anställda och vi anser att han är en viktig faktor för att skapa arbetsförhållanden som motiverar och vi tror att han kan ha möjligheten att påverka både uppåt och nedåt i organisationen. Att göra en djupintervju med arbetsledaren kändes som en självklarhet då vi vill ha diskussionsmöjligheter och möjligheter att gå lite djupare med våra frågor.

2.3 Val av företag

Det företag vi valt att undersöka är Atlas Copco Drills i Örebro och ett arbetslag under arbetsledning av Otto Nyängen. Atlas Copco Drills valdes som studieobjekt efter att vi genom kursen, Företagsekonomi D, organisation och ledarskap, gjort ett studiebesök där hösten 2005 och då etablerat en kontakt i samband med detta besök. Det är dock viktigt att klargöra att problematiken kring ämnet arbetsmotivation sannolikt är ett allmänt problem och att det är fenomenet arbetsmotivation vi önskar studera. Atlas Copco Drills i Örebro utgör således endast en exemplifiering av fenomenet.

Vi valde Atlas Copco för att det är ett företag som på senare år expanderat sin tillverkning i Örebro som därmed medfört nyanställningar. Det är ett stort företag som har många anställda vilket från början var vårt mål att undersöka. Vi fick även genom ovan nämnda studiebesök uppfattningen om att det i företaget råder en relativt hård tidspress och stora prestationskrav. Vi tyckte därmed att det skulle vara intressant att undersöka ett så pass stort och tidspressat företag med stora prestationskrav med avseende på arbetsmotivation. Intressant är även att se hur pass bra arbetsmotivationen uppfattas av arbetsledare i ett så tidspressat företag som Atlas Copco.

2.4 Datainsamling

När en undersökning skall göras skiljs olika typer av data åt, primärdata och sekundärdata.

Primärdata samlar undersökaren in på egen hand utifrån sina frågeställningar och är för studien helt ny. Detta är mer tillförlitligt än sekundärdata men är mycket mer krävande för undersökaren rent tidsmässigt och arbetskraftsmässigt. Man kan även relatera sina insamlade primärdata till tidigare forskning som jämförelse.[14]

Redan befintligt material som exempelvis tidigare forskning eller redan skrivna dokument som har samlats in av någon annan för ett annat ändamål än sitt eget kallas sekundärdata. Det kan vara mycket svårt att enbart bygga en undersökning på sekundärdata, eftersom de tidigare

[13] Saunders M et al. (2003) s. 378
[14] Lekvall P & Wahlbin C (2001) *Information för marknadsföringsbeslut* s. 141

undersökningarna oftast inte har haft samma frågeställningar som forskaren för den aktuella studien har.[15]

I denna uppsats har vi valt att använda oss av både primärdata och sekundärdata. Inhämtningen av primärdata genom intervjuer och enkäter med arbetsledare och personal på företaget Atlas Copco. Sekundärdata har använts för att öka förförståelsen kring ämnet och för sammanställning av metod och teori. Det har även legat till grund för att sammanställa vår frågeställning och utformandet av vårt intervjuunderlag.

2.5 Intervjumetod

I denna uppsats har vi valt att bygga empirin på dels en djupintervju och dels i form av en enkät. En djupintervju innebär färdiga frågor som skall behandlas under intervjun. Respondenten styrs genom intervjun men möjlighet ges även till viss improvisation och lämnar utrymme för en öppen diskussion. Denna metod valdes för insamlandet av aktuell data ifrån arbetsledaren, då det fanns möjlighet för arbetsledaren att avsätta tid till denna form av intervju. En annan anledning till att djupintervju genomfördes med arbetsledare är att vi ville skapa en diskussion och lite djupare gå in på ämnet arbetsmotivation. Enkäten hade innan intervjun sammanställts och frågorna ställdes med hänsyn till enkätsvaren för att jämförelse skulle kunna göras på ett så bra sätt som möjligt. Insamlandet av aktuell data från de anställda gjordes i form utav ett frågeformulär, en enkät. Anledningen till att vi valde att använda oss av en enkät vid undersökningen av de anställda är att vi ville undersöka en större mängd anställda, detta hade det inte funnits tid till om vi gjort djupintervjuer med samtliga anställda. En enkät är också lättare att sammanställa och att tolka om undersökningen skall ske på en större mängd människor. Vi fick på så sätt in 31 stycken svarsenkäter från arbetsledarens flöde på totalt 54 personer. Att vi fick in just 31 stycken svarsenkäter berodde på att valet av respondenter slumpade sig genom vilka som deltog på flödets veckomöte fredagen den 9 december 2005. Vi delade ut lika många som vi fick tillbaka vilket gör att vi inte fick något bortfall på antalet enkäter. Intervjun med arbetsledare Otto Nyängen genomfördes på företaget den 30 december och intervjun spelades in på bandspelare för att kunna ta in all information, koncentrera oss på själva intervjun samt att kunna använda oss av korrekta citat från intervjun.

2.5.1 Intervjufrågor och enkätfrågor

Först och främst grundar sig våra enkätfrågor i de teorier vi valt att i denna uppsats använda oss av (Se 4 Teori). Vi har genom dessa teorier kommit fram till vad som vi behöver veta för att genomföra undersökningen. Tillsammans med detta har vi även tittat på tidigare undersökningar som behandlat ämnet arbetsmotivation, de har dock inte haft samma syfte som vi, där vi tittat på genomförandet och tagit idéer till utformningen av vår enkät. Frågorna är ställda för att kunna kopplas till den teoretiska referensramen. När vi utformade vårt intervjuunderlag har vi utgått från våra enkätfrågor och formulerat om dessa till olika diskussionsteman där tanken var att arbetsledaren skulle få prata fritt om ämnet och vi skulle ha möjligheten att ställa följdfrågor och förändra ordningen. Intervjuunderlaget och enkäten kan återfinnas under Bilaga 1 och Bilaga 2.

2.6 Tillvägagångssätt

Den litteratur som använts i arbetet påträffades genom litteratursökningar i databaserna Libris, Voyager samt ELIN (Electronic Library Information Navigator). I litteratursökningen har sökord använts som relaterar till ämnet såsom exempelvis motivation, arbetsmotivation,

[15] Lekvall P et al. (2001) s. 141

personalvård, arbetsklimat, Human Resource Management, hälsa och arbetsmiljö. Eftersom många olika sökord använts ansåg vi att ordvalen inte påverkat arbetets inriktning något nämnvärt.

Vi har sedan använt oss av den påträffade litteraturen för utformandet av vår teoretiska referensram. Den teoretiska referensramen har byggts på litteratur som innehållt fakta kring motivation, arbetsmotivation, organisationsteori samt psykologi i arbetet.

Vid jämförelsen mellan arbetsledare och de anställda har enkätsvaren som vi fick in från de anställda sammanställts och tolkats till textform där vi säger hur de anställda uppfattar den aktuella situationen. Denna text har sedan jämförts med det som vi fick fram genom intervjun med arbetsledaren. Exempelvis, har större delen av de svarande svarat att de vill ha mer feedback om sina arbetsprestationer och arbetsledaren svarat att feedback fungerar på ett bra sätt så har vi tolkat detta som olika. Hade arbetsledaren sagt att det behövs mer feedback så hade uppfattningen således tolkats som lika.

Kontakten med företaget gjordes genom ett tidigare studiebesök, i samband med kursen Företagsekonomi D organisation och ledarskap höstterminen 2005. Kontakten har sedan vidareförmedlats till arbetsledare Otto Nyängen som vi presenterade vår ide till uppsatsarbete för och som då intresserade sig för vår idé. Efter att intervjuerna sammanställts har en kopia skickats till arbetsledare Otto Nyängen för godkännande, denne återkom med mindre justeringar som återfördes till uppsatsen. Justeringarna behandlade i huvudsak faktafel gällande presentationen av företaget.

2.7 Validitet och reliabilitet

Validitet innebär att undersökaren verkligen mäter det som studien avser att mäta, alltså hur bra resultatet stämmer överens med verkligheten. Med andra ord kan det sägas vara frånvaro av systematiska mätningsfel. Detta påverkas genom att ställa ”rätt frågor” till ”rätt personer”. Vidare är det viktigt att använda sig av olika källor i sitt arbete och jämföra dessa med varandra för att få olika synvinklar och perspektiv på ämnesområdet. Detta kan även leda till en ökad objektivitet.[16]

Vi har försökt skapa validitet när vi formulerat frågorna till intervjuerna. Detta genom att frågorna baserats på teorin som i sin tur utgått från syftet med studien. Vidare har arbetsledaren vi intervjuat haft bra förkunskaper kring uppsatsämnet, då denne studerat liknande ämnen på högskolenivå, vilket kan ha bidragit till en ökad validitet genom att en person väl insatt i ämnet intervjuats. Vi har vidare använt oss utav flera olika källor i arbetet med att hitta bra teoriunderlag och har således fått olika synvinklar och perspektiv kring ämnet arbetsmotivation som möjligen gjort oss mera objektiva och därmed ökat validiteten.

Reliabilitet innebär graden av tillförlitlighet vilket betyder att bidra med tillförlitliga kunskaper. Mätresultatet skall alltså bli detsamma vid olika mättillfällen och av olika undersökare i största möjliga mån. Reliabiliteten kan beskrivas som frånvaro av slumpmässiga mätningsfel. Detta kan påverkas av intervjuaren eller undersökaren själv, men också av den intervjuade personen, situationen som intervjun sker i samt genom frågeställningar och tidigare kunskaper. Säkerställande av reliabilitet i en undersökning kan

[16] Saunders M et al. (2003) s. 101f

ske genom att klargöra utgångspunkter och teoretiska perspektiv. Vidare är det viktigt att noggrant beskriva tillvägagångssättet som ligger till grund för slutatserna.[17]

För att skapa en hög tillförlitlighet har vi strävat efter att på ett konsekvent och utförligt sätt beskriva tillvägagångssätt och slutsatser. Även respondenterna kan göra att tillförlitligheten blir lägre. De kan ha svarat på frågorna på det sätt som de tror att deras chef förväntar sig för att inte komma i konflikt med denne. Detta kan undvikas genom att försäkra respondenten om att denne är anonym.[18] Enkäterna var helt anonyma och arbetsledaren var ej närvarande under enkätens ifyllnad. Arbetsledaren har ej heller fått tagit del av de färdiga enkäterna utan endast sammanställningen av dessa. Detta klargjordes för de anställda på ett klart och tydligt sätt innan enkäten fylldes i. Detta anser vi minska risken för oärliga svar till följd av konflikträdsla. Arbetsledaren fick heller inte ta del av enkätens sammanställning innan intervjun gjordes vilket vi tror hade kunnat påverka svaren till viss del.

2.8 Generalisering

Eftersom undersökningen är gjord som en fallstudie med endast ett undersökningsobjekt är möjligheterna till generalisering begränsade. Generalisering kan göras inom det aktuella undersökningsobjektet, den undersökta avdelningen på Atlas Copco. Eftersom företaget har viss policy och tillvägagångssätt som gäller för hela företaget[19] kan detta även leda till att viss generalisering kan ske när det gäller hela organisationen. Att generalisera utanför den undersökta organisationen kan vara svårt eftersom vi inte undersökt någon annan organisation och har därför inga jämförelsemöjligheter.

2.9 Källkritik

Källkritik går ut på att kontrollera källor så att de är valida, relevanta och reliabla.[20]

För att hålla god kvalitet och hög objektivitet skall ett kritisk förhållningssätt tas till de källor som ligger till grund för studien. Vid upprättandet av den teoretiska referensramen bör flera olika källor återge liknande fakta och tolkningar kring ett problemområde.[21]

Med tanke på att flera olika källor använts vid upprättandet av den teoretiska referensramen kan det i viss mån bedömas vara tillförlitlig information. En faktor som kan vara svårbedömd är hur väl insatta eller hur lång erfarenhet de författare vi valt kring ämnet har.

När det gäller enkäterna är det möjligt att frågor och påståenden kan ha uppfattats olika av de tillfrågade som svarade på vår enkät. Detta kan också betyda avvikande uppfattningar utifrån våra utgångspunkter och uppfattningar som vi har haft vid utformning av enkäten. Missförstånd eller osäkerhet, hos de tillfrågade, gällande svarsalternativen i enkäten kan ha påverkat det slutsatser vi dragit. Enkäterna delades ut efter ett möte de anställda haft med arbetsledaren. Beroende på vilka olika känslor de anställda upplevde i samband med och efter mötet kan ha påverkat eller färgat de tillfrågades svar.

Att undersökningen är gjord på 31 stycken av de 54 som är anställda på den undersökta avdelningen kan ha påverkat undersökningen till viss grad. Hade undersökningen genomförts med samtliga anställda eller om enkäten besvarats av andra individer hade resultatet kunna

[17] Saunders M et al. (2003) s. 101f
[18] Ibid. s. 101
[19] Nyängen O (2005)
[20] Eriksson L T & Weidersheim P F(1999) *Att utreda, forska och rapportera* s. 151
[21] Eriksson L T et al. (1999) s. 47-49

ha blivit annorlunda. Anledningen till att inte alla som arbetar på den aktuella avdelningen svarade på enkäten grundar sig i att de arbetar i skift, det var alltså de 31 som fanns närvarande vid besöket som fyllde i enkäten. Det kan ha lett till vissa konsekvenser beroende på att de som inte var närvarande kanske haft en helt annan uppfattning, dock tror vi att det finns en viss konsekvens i åsikter och uppfattningar då de arbetar på samma plats med samma arbetsuppgifter och samma arbetsledare.

I enkäten gjordes en gränsdragning vid tidsintervall på några frågor som gällde faktisk arbetstid inom organisationen. Där upptäckte vi i efterhand att flera tidsangivelser förekom i flera svarsalternativ (exempelvis 0-6 mån, 6 mån – 1 år, 1 år – 2 år och så vidare), detta kan ha påverkat resultatet och kan ha gett en viss snedvridenhet då den svarande kan placera in sig i olika alternativ (exempelvis en person som arbetat inom organisationen i sex månader passar in på två olika svarsalternativ).

2.10 Kritik mot metod

Hatch poängterar att det är viktigt att vara medveten om egna förutfattade meningar när vi studerar andras organisationskulturer.[22]

Vi är medvetna om att andra alternativa metoder, val av synsätt, perspektiv, antaganden och angreppssätt skulle kunna lett till andra kunskaper, analyser och slutsatser än de vi kommit fram till i denna uppsats.

Att vi valt att använda oss av en djupintervju och en enkätundersökning vid jämförelsen kan ha bidragit till att jämförelsen blivit svårare med tanke på att tolkningen har skett på olika sätt från de olika informationskällorna och de olika datainsamlingsmetoderna. Hade vi gjort djupintervjuer med anställda istället för enkätundersökningen hade det kunnat bidra till att fler uppfattningar och känslor kunnat påvisas kring det undersökta ämnet. Hade vi gjort enkätundersökningar med både anställda och arbetsledare hade jämförelsen mellan dessa blivit enklare, men å andra sidan hade enkät med arbetsledare blivit enligt vår uppfattning för ytlig för att kunna bygga våran undersökning kring.

Att undersökningen endast genomförts vid en avdelning kan ge en ensidig bild av vårt problemområde. Dessutom var respondenterna som utgjorde de anställda övervägande representerade av män, endast två stycken av totalt 31 stycken anställda var kvinnor. Anledningen till detta var troligtvis den överrepresentation av män som finns inom tillverkningsindustrin. Andra reflektioner kring problemområdet hade möjligen kunnat uppstå om fler kvinnliga respondenter intervjuats. Vidare är vi medvetna om att det är svårt att generalisera vid en begränsad undersökning som en fallstudie. Eftersom vi bara tar upp ett fall så finns möjligheten att resultatet skulle skilja sig om undersökningen gjordes på exempelvis ett annat företag eller en annan avdelning.

[22] Hatch M J (2002) *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv* s. 235

3 Företagspresentation[23]

3.1 Atlas Copco Rock Drills AB i Örebro

Atlas Copco Rock Drills AB är en av fyra affärsområden i Atlas Copco-koncernen och ingår i gruv- och anläggning. De utvecklar, tillverkar och marknadsför maskiner förr bergsborrning, borraggregat och truckar och lastare för att transportera sprängt berg. Produkterna används i huvudsak inom gruv- och entreprenadindustrin över hela världen.

I Örebro finns både huvudkontoret och fabriken och sysselsätter cirka 1000 anställda. Totalt har företaget 3300 anställda i över 50 länder.

I Örebro finns alla funktioner samlade och det inkluderar forskning och utveckling, produktion, marknadsföring, service, leverans, ekonomi, inköp och administration. Företaget anser att de är ett teknikintensivt, väletablerat och internationellt företag med god marknadsutveckling. Här finns även produktionsenheten för underjordsriggar och borrmaskiner, denna del kallas Avosverken. Cirka fem kilometer utanför Örebro finns även Eyraverken, där har man samlat alla som arbetar med ovanjordsaffärer, teknik, marknad och produktion.

Atlas Copco är världsledande inom samtliga deras verksamhetsområden och målsättningen är att:

- *”Alltid motsvara och överträffa krav från kunder över hela världen”*
- *”Alltid vara i takt med teknologisk utveckling och tillämpa bästa teknik inom samtliga av våra verksamhetsområden”*
- *”Alltid vara kreativa i våra lösningar”*

Produkterna och tjänsterna skall enligt Atlas Copco alltid utvecklas och motsvara höga anspråk på kvalitet. Man eftersträvar tillväxt i försäljning och lönsamhet och också gedigen kunskap inom varje länk av leveranskedjan.

3.1.1 Historik

1915: Mårthen E Liander startar fabriken **A**B **V**ågar **O**ch **S**pårväxlar för tillverkning av järnvägsmaterial. På så sätt föddes företagsnamnet AVOS.

1951: Atlas Diesel tog över företaget Avosverken och tillverkningen av järnvägsmaterial upphörde. Istället satsades det på tryckluft och lastmaskiner.

1957: Namnbyte från Atlas Diesel till Atlas Copco. Copco är en förkortning av **Co**mpagnie **P**neumatique **Co**mmerciale.

1975: Tillverkning av bommar och matare flyttas till Örebro.

1980: Tillverkningen utvecklas och inkluderar nu även bärare.

1992: Detta år tas beslut på att tillverkningen av bergborrutrustning skall koncentreras till Örebro. Fabrikerna i Nacka, Montreal och Hemel Hampstead flyttas till Örebro. På

[23] http://www.atlascopco.com/orebro 2005-11-29 12:36

Avosverken tillverkas från och med nu även borrmaskiner. Monteringen av underjordsriggar flyttas också till Örebro.

1995: Eyraverken tar över tillverkningen av ovanjordsriggar från Tyskland och anställningsantalet ökar till 600 personer från 450.

1996-1997: All stockholmsverksamhet i Atlas Copco Rock Drills AB flyttas till Örebro och hela företaget finns nu samlat. Investeringar sker i ett nytt utvecklingscenter med 100 miljoner kronor och antalet anställda öker med ytterligare 100 personer.

1998: Man flyttar utvecklingsavdelningen och marknadsavdelningen för *Raise Boring*-aggregat från USA till Örebro.

2002: Detta år öppnas det nya distributionscentret i Örebro. Man garanterar reservdelsleverans till kund inom 24 timmar inom Europa och 72 timmar till resten av världen. Detta år flyttas även utveckling, produktion och marknadsföring av gruvtruckar och lastare av märket Wagner till Örebro. I och med detta sker det en anställningsökning med 150 personer.

3.1.2 Marknad

Kunderna för företaget är exempelvis entreprenörer som driver väg- eller järnvägstunnlar, bygger vägar eller borrar för husgrunder och gruvindustrin som bland annat utvinner malm och mineraler, både under jord och ovan jord.

Hela världen är marknad för Atlas Copco och man exporterar mer är 97 procent av sina produkter. Huvudkontoret och merparten av fabriksenheterna är belägna i Örebro sedan 1997.

Försäljningen av produkterna säljs genom de egna säljbolagen som finns i ett femtiotal länder. Man har nära 2000 säljare och servicepersonal som arbetar nära kunden i dessa länder. Dessa erbjuder service för kunden dygnet runt och allt som oftast är personalen lokal som är familjär med kundens språk och den befintliga kulturen.

3.1.3 Produktion

Utveckling av produkter är för Atlas Copco en nyckelfaktor, som det satsas intensivt på. Man har ett nära samarbete mellan marknadsförare, teknikavdelningar och produktion vilket har varit en förutsättning för de senaste årens stora framgångar. I och med att det har skett en koncentration till Örebro på den senare tiden och att försäljningen ökat, har man nyrekryterat och expanderat inom samtliga funktioner.

Företaget strävar ständigt efter att nå bättre och mer effektiva lösningar på alla sina delar och genom att fokusera på att ständigt göra framsteg tror de att de kan öka produktiviteten hos sina kunder. Man anser vidare att det är denna drivkraft som gjort företaget till marknadsledande inom sitt område.

3.1.4 Produkter

Det är inte många produkter som utsätts för så stora påfrestningar som bergborriggar. Produkterna används runtom i världen i mycket tuffa förhållanden och de fungerar lika bra i extrem kyla som i extrem tropisk värme, dränkta i saltvatten eller täckta i stendamm. De svåra arbetsförhållanden som kan råda ställer mycket höga krav på produkterna och på att konstruktionen av dessa sker med stor omsorg och är av hög kvalitet.

Borriggarna är högteknologiska och innehåller tung mekanik blandad med komplicerad rörelsemekanik, utmattningspåverkade konstruktioner, svetsade konstruktioner och gjutna detaljer i olika material. Bergborriggarna styrs numera i allt högre grad av avancerade datoriserade styrsystem, med snabb och noggrann positionering.

Den starka utvecklingen sker genom ständiga innovationer och återkommande förbättringar. Atlas Copco har under den senaste tiden ökad sin takt inom forskning och utveckling och produkterna som nu säljs nu är endast några år gamla och målet är att förbättra detta ytterligare. Man jobbar även för att åstadkomma en bättre ergonomi och försöker också minska sin påverkan på miljön.

3.1.5 Värderingar

Enligt Atlas Copco själva så är ett kännetecken för företaget att man har en förmåga att lyssna och förstå sina kunder, sina medarbetare och andra målgruppers behov samtidigt som man har förmågan att skapa nya och bättre lösningar. Ett sådant angreppssätt kräver att man har kunskap, närvaro, flexibilitet och ett engagemang genom alla processer. De prioriterar sina kundrelationer och sin service och innebär även att man tar sitt ansvar gentemot miljön.
Man tror på bestående relationer och att arbeta nära och tillsammans med kunden och att leverera högkvalitativa produkter som lever upp till förväntningar och löften.

3.1.6 Miljöpolicy

Företaget skall i sitt arbete och i sin verksamhet verka för att bevara miljön till framtida generationer. Man har även ambitionen att erbjuda marknadens bästa produkter, även ur miljösynpunkt. Företaget är både ISO9001 och ISO14001 certifierade.

3.1.7 Medarbetarutveckling

För att kunna uppfylla visionen om att vara ledande inom verksamhetsområdet krävs det att man utbildar och behåller duktiga medarbetare. Man ger nyanställda ansvar redan från första dagen på arbetet och när man börjar får man alltid en grundläggande introduktion till arbetet, sina kollegor, företaget och gruppen som helhet. Man får också som nyanställd en introduktion som inkluderar en träff med ledningsgruppen som berättar om olika funktioner och arbetssätt. Företaget anser att det skall vara utmanande att arbeta hos dem och strävar efter att ha en helhetssyn på människan där arbetet och arbetsplatsen är en viktig del av livet där det är spännande att tillhöra, utmanande arbetsuppgifter och ge människor goda möjligheter att växa och utvecklas, både som medarbetare till Atlas Copco och som person.

Atlas Copco vill erbjuda sina anställda att kunna använda och utveckla sina talanger, sin kunskap och sin kreativitet både för sin egen del och för företagets bästa. Företaget förespråkar personliga initiativ och entusiasm. Man vill även kunna ge sina medarbetare utmaningar och intressanta arbetsmiljöer. För att utveckla sina medarbetare så erbjuder företaget minst 40 timmars kompetensutvecklingsaktivitet per år, både internt och externt. Man ser också kompetensutvecklingen som ett krav på de anställda, inte bara en förmån. Tar man vara på de möjligheter som företaget erbjuder har man ambitionen att hjälpa de anställda så att de får den information, kunskap och det stöd som behövs för de skall kunna nå sina mål.

4 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenterar vi vilken teoretisk referensram vi valt att använda oss av. Vi tar även upp vad viktiga begrepp innebär och motiverar varför vi använt oss av just dessa teorier.

4.1 Val av teoretisk referensram

Vi har valt att använda oss av i huvudsak två teorier. Dessa är förväntningsteorin (Expectancy Theory) och Frederick Herzbergs tvåfaktorsteori. Vi har valt just dessa teorier för att vi ansåg utifrån våra uppfattningar och kunskaper om vad som kan inverka på arbetsmotivation att de var lämpliga att använda på just detta fenomen. Vi har valt att använda två teorier för att kunna belysa problemet från olika synvinklar då vi anser att problemet är komplext, och enligt vår uppfattning så kompletterar dessa teorier varandra på ett bra sätt. En annan anledning till att just dessa valts är att de enligt vår uppfattning är ganska populära och frekvent återkommande i tidigare studier inom liknande undersökningar.

4.2 Motivation

4.2.1 Arbetsmotivation

Det räcker inte för en person som arbetar att ha de nödvändiga skickligheterna och kunskaperna för att sköta ett jobb. Det måste också finnas ett visst intresse och en viss motivation att vilja lägga ned energi på arbetet. Finns inte detta kommer personen inte att arbeta effektivt och kommer heller inte känna sig tillfredsställd med sin tillvaro.[24]

Belöningar och pengar är inte det enda sättet att få människor att arbeta hårdare och bättre, det är aven ett sätt att behålla sina anställda i företaget. Alla behöver pengar och det finns få människor som skulle kunna ha råd att arbeta gratis, pengar är en förutsättning för att kunna leva inte ett medel till motivation i de flesta fall.[25]

Begreppet motivation är svårt att definiera. Ifrån ett organisatoriskt perspektiv menas ofta att en person är motiverad när den arbetar hårt i sitt arbete och arbetar i riktning mot organisationens mål.[26]

Inom detta begrepp kan tre olika aspekter urskiljas. Den första aspekten på motivation är ***effort*** *(ansträngning)* och avser styrkan av personens arbetsrelaterade beteende eller graden av ansträngning en person visar i sitt arbete. Detta innefattar olika typer av aktiviteter i olika typer av jobb. I vissa arbeten kan detta visa sig i att personen gör ett tungt och krävande arbete rent fysiskt och i andra situationer kan detta innebära tungt, krävande och ihärdigt sökningsarbete. Båda visar stor grad av ansträngning på ett sätt som är lämpligt för respektive arbetsgrupp.[27]

Den andra aspekten på motivation är ***persistence*** *(återkommande eller repeterat beteende[28])* som innebär ett återkommande eller repeterat beteende som individer visar i den insats de gör

[24] Argyle M (1990) *The social psychology of work* s. 55
[25] Ibid. s. 86
[26] Johns G (1988) *Organizational behaviour – understanding life at work* s. 151
[27] Ibid. s. 151
[28] http://www.wordreference.com/definition/persistence 2006-06-05 14:08

i sina arbetsuppgifter. En person som jobbar fysiskt hårt i ett par timmar för att sedan försvinna och inte åstadkomma någonting mer på hela dagen anses inte särskilt motiverad. Inte heller anses en exempelvis forskare vara motiverad om individen gör en stor och viktig upptäckt tidigt i sin karriär och sedan lever på detta en längre tid utan att egentligen prestera någonting. I båda dessa fall har individen inte visat någon uthållighet i ansträngningarna för sitt arbete.[29]

De två ovanstående aspekterna har behandlat kvantiteten av arbetet en individ är villig att utföra. Det är som den tredje aspekten ***direction*** *(inriktning)* behandlar av lika stor vikt att beakta kvaliteten i en persons arbete. Den tredje aspekten tar upp riktningen i en persons arbetsrelaterade beteende. Alltså om individens ansträngningar gynnar organisationen och strävar mot organisationen uppsatta mål.[30]

Arbetsmotivation brukar användas för att förklara varför personer känner glädje att arbeta, jobbar mycket och har låg frånvaro från arbetsplatsen. Detta begrepp är viktigt både hos allmänheten och hos forskare men det finns oklarheter rörande begreppets egentliga innebörd. Vissa forskare menar att det är olika inre tillstånd som behov, drivkrafter och psykisk energi. Andra anser att dessa tillstånd har antagits först efter att vissa beteendemönster observerats och detta begrepp bäst studeras genom analyser på motiverade personers handlingar. Många forskare är däremot relativt överens om att motivationen framför allt kan ses i vissa beteendemönster, exempelvis initiativkraft, att arbeta i en bestämd riktning, intensitet i arbetet, uthållighet i arbetet och den faktiska arbetsprestationen.

Forskningen kring detta har traditionellt sett fokuserat på två olika saker, individen och situationen. Forskningen kring individen har koncentrerats på att hitta personliga faktorer som förklarar arbetsmotivationen och forskningen på situationen har koncentrerats på externa faktorer som exempelvis belöningssystem och organisationsstruktur.

Trots att arbetsmotivationen har en central roll i forskning och i dagligt språkbruk så är detta begrepp svårt, eller i stort sätt omöjligt, att exakt definiera. Begreppet är ett rent hypotetiskt begrepp och fungerar som något slags samlingsbegrepp för en större del av forskningen om vad som egentligen driver, styr och upprätthåller arbetsprestationer. Detta har inneburit att forskare i många fall använt sig av andra mått på arbetsmotivation eller studerat variabler som individen tros bli påverkade av eller själva påverkar. Trots detta går det inte att definitivt bestämma dessa faktorers påverkan.[31]

4.2.2 Motivation och prestation

Det är som tidigare nämnts inte enbart motivationen som avgör om en person presterar ett bra resultat i sitt arbete. Vissa kan vara mycket motiverade men presterar helt enkelt inte ett bra resultat på arbetet. Motivationen bidrar till prestation men förhållandet påverkas även av andra faktorer. En mycket motiverad person som inte har de kunskaper som krävs för att utföra arbetet kan inte prestera på ett tillfredsställande sätt. För att kunna prestera bra krävs det att man har fallenhet för arbetet, skickligheten och eventuell utbildning. Även tillfälligheter spelar in i prestationsförmågan.[32]

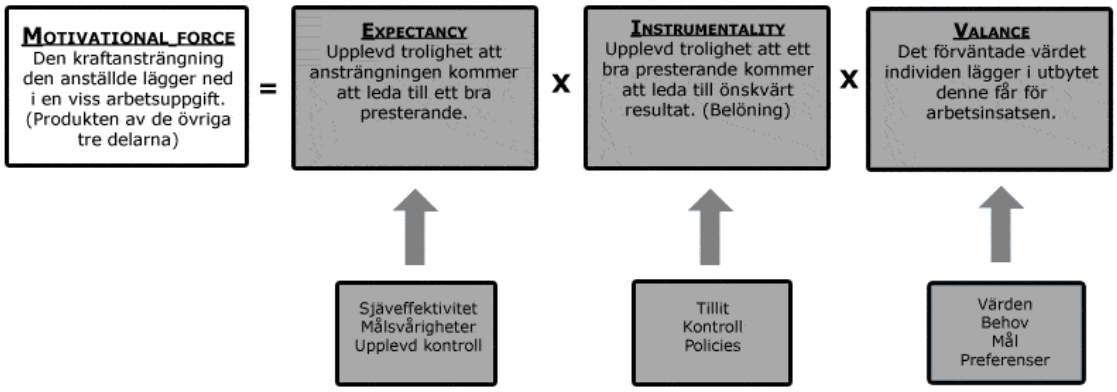
[29] Johns G (1988) s. 151
[30] Ibid. s. 151
[31] Schou P (1991) s. 48
[32] Ibid. s. 153

4.2.3 Yttre motivation och inre motivation

Människan kan känna sig manad till motivation utav två skilda slag, detta genom inre eller yttre motivation. Vår inre motivation kommer av vårt eget personliga engagemang, vår självmotivation.[33] Känslan av att uppnå och prestera i en arbetsuppgift upplevs då vara själva lönen eller belöningen i sig och kommer av inre motivationsfaktorer hos individen.[34] Den yttre motivationen kommer av yttre externa faktorer t ex lön och andra belöningar, men även faktorer som press, direktiv, hot, deadlines och påtvingade mål utgör yttre motivation. Forskning kring ämnet har därav varit intresserad av att skilja självmotivation från extern motivation för att kunna se vad som just främjar respektive försvagar individens positiva tendenser.[35]
Det finns klara bevis som stöder det faktum att individens inre motivation behöver en omgivning med förhållanden som verkar stödjande, för att den inre motivationen skall kunna upprätthållas. Teorin kring inre motivation behandlar dock inte vad som specifikt grundar vår inre motivation. Fokus ligger istället på att undersöka under vilka förhållanden den består respektive förtrycks.[36]

Det manas trots allt till en viss försiktighet med att genomgående skilja på motivation av inre eller yttre slag, då gränsen ibland kan vara hårfin och då en person givetvis kan känna sig motiverad och manad av både inre och yttre faktorer på en och samma gång. Men faktum är ändock att många motivationsteorier ändå gör denna distinktion mellan inre och yttre motivation.[37]

4.3 Expectancy theory



Figur 2: *Expectancy Theory*

Källa: *Tolkning av Motivational Process – Expectancy Theory* [38]

Denna teori grundades redan 1930 men var då inte relaterad till arbetsmotivation, den blev många år senare modifierad och började användas inom detta område. De första som applicerade denna teori på arbetsmotivation var Georgopoulos, Mahoney och Jones år 1957,

[33] Porter L W, Bigley G A, Steers R M (2003) *Motivation and work behaviour s.* 51-52
[34] Johns G (1988) s. 152
[35] Porter L W et al. (2003) s. 51-52
[36] Ibid. s. 51
[37] Johns G(1988) s. 152
[38] Scholl R W (2002) *Motivational Processes – Expectancy Theory 2005-11-08*

teorin har sedan dess modifierats och utvecklats av främst Victor H Vroom. Under slutet på 1900-talet utvecklades denna teori till att bli den mest populära motivationsteorin.[39]

För att få insikt om hur människan utvecklas och agerar efter sina inre mentala föreställningar kan denna teori användas för förståelse till vad som motiverar olika individer inför olika uppgifter.[40]

Varje person antagas vara en rationell beslutsfattare som lägger ansträngning på aktiviteter som leder till de önskade belöningarna. Individer är tänkta att veta vad de vill få ut av arbetet och förstå vad deras prestation leder till. En relation mellan ansträngning och prestation tas också i beaktning. Teorin består i huvudsak av fyra olika delar[41]. Dessa delar kommer nedan att presenteras mer ingående.

Det finns olika formler och beräkningar som är till för att mäta denna motivationskraft och denna modells olika delar. Med tanke på undersökningen omfång har vi valt att bortse ifrån dessa uträkningar och formler och istället valt att fokusera på modellens innehåll, alltså vad de olika delarna innehåller och innebär samt deras användningsområde och syfte.

4.3.1 Expectancy:

Detta är en relation mellan arbetsansträngning och den anställdes prestation. Det verkar som att i vissa arbeten finns inte relationen mellan hur mycket man försöker och anstränger sig och hur bra man presterar. I andra är arbeten så är detta samband väldigt starkt. Ju hårdare ansträngning desto bättre prestation. En persons motivation påverkas alltså även av bedömningen av hur möjlig prestationen är att utföra. En person kan till exempel vara mer eller mindre säker på hur denne klarar av att utföra en arbetsuppgift på hög nivå.[42] Det vill säga den upplevda förväntningen över hur troligt det är att ansträngningen kommer att leda till ett bra utfall.[43]

4.3.2 Instrumentality:

Denna del behandlar sambandet mellan arbetsprestationen och resultatet som detta resulterar i, exempelvis lön eller befordran. Detta är avgörande för vilket förväntat värde som individen associerar med en viss prestation. Exempelvis om en person tror att en löneförhöjning endast beror på arbetsprestationen så är sambandet mellan individens medverkan och resultatet väldigt starkt. Detta innebär upplevd trolighet att ett bra presterande kommer att leda till önskvärt resultat (belöning).[44]

4.3.3 Valance:

Är den anställdes känsla av resultatet som uppnås och det individuella förväntade värdet av arbetsinsatsen. Ofta är detta definierat som tillfredställelse av arbetsresultatet. Detta genereras av den anställde, det är personens förväntningar som är avgörande om utbytet personen får för arbetsprestationen skapar värde eller motivation.[45] Teorin är intresserad av till vilken grad utbytet för arbetet är tilltalande och lockande för den anställde.[46] Det finns olika saker som

[39] Muchinsky P M(1983) Psychology applied to work s. 371
[40] Porter L W et al. (2003) s. 458
[41] Muchinsky P M (1983) s. 372
[42] Johns G (1988) s. 165
[43] Muchinsky P M (1983) s. 372
[44] Ibid. s. 372
[45] Ibid. s. 372
[46] Johns G (1988) s. 165

kan ge detta och det finns egentligen inga teoretiska begränsningar. Vanligt är detta någon form av belöning eller känslan av positiva erfarenheter eller upplevelser.[47] Det innebär vidare att konsekvenserna av arbetsinsatsen som följer utav ett visst arbetsbeteende. Teorin är här också intresserad av hur en anställd väljer mellan att lägga ner en stor ansträngning i sin arbetsinsats eller mellan att lägga en medelmåttig, eller liten ansträngning i sin arbetsinsats. Vilken form av belöning som känns relevant för den anställde är högst personligt och individuellt. [48]

4.3.4 Force:

Kraft eller motivationskraft innebär hur mycket ansträngning eller press en person sätter på sig själv för att bli motiverad. Ju starkare kraft, desto större är den hypotetiska motivationen. Motivationskraften integrerar de tidigare delarna. Värde, medverkan och förväntning formar individens sammantagna motivationskraft och dess sätt att agera.[49]

Kraften är alltså slutprodukten av de andra delarna i teorin. Om förväntningarna på sin egen förmåga att kunna prestera är nästintill noll, så kommer motivationen inte att infinna sig. Hur viktig och värdefull arbetsuppgiften eller resultatet än må vara.[50] De förväntningar en anställd har på resultatet av sin arbetsinsats samt det värde den anställde i förväg sätter på resultatet av sin arbetsinsats är det som avgör motivationskraften inför arbetsuppgiften.[51]

4.3.5 Användningsområde och förutsättningar

Expectancy theory är baserad på den individuella arbetarens varseblivning, hur denne sammanställer och tolkar det som upplevs. Därav är, teorins delar, medverkan, värde och förväntningar beroende av den för ögonblicket studerade personens individuella tankemönster. Det är utifrån teorin viktigt att förstå att uppfattningar om värde i pengar, presterande av en arbetsuppgift och förväntade förmågan över att kunna prestera på exempelvis hög nivå, skiljer sig åt mellan de anställda. Som en följd av detta kommer flera olika mönster kring motivation och bakomliggande faktorer att kunna påvisas, i studier med expectancy theory som utgångspunkt. Antagandena och förutsättningarna bakom expectancy theory kan, enligt Johns, i stora drag sammanfattas enligt följande:

> ”*People will be motivated to engage into those work activities that they find attractive and that they feel they can accomplish. The attractiveness of various work activities depends upon the extent to which they lead to favourable personal consequences.”*[52]

Den anställdes motivation inför en arbetsuppgift skulle kunna sammanfattas i två steg:

- Först sätter individen en ”gradering” på sin förmåga att kunna utföra arbetsuppgiften.
- Sedan beror graden av motivation på hur högt den anställde värdesätter utbytet denne får för sin arbetsprestation.[53]

Teorin kan användas antingen som ett analytiskt redskap eller som ett kvantitativt redskap, när det gäller motivation i empiriska studier. Det väsentliga i teorin är att en individs beteende

[47] Muchinsky P M (1983) s. 372
[48] Johns G (1988) s. 163
[49] Muchinsky P M(1983) s. 372
[50] Johns G (1988) s. 165
[51] Schou P(1991) s. 14
[52] Johns G (1988) s. 165
[53] Ibid. s. 166

och sätt att arbeta påverkas av olika inre och yttre faktorer.[54] Teorin försöker att integrera ett brett fält av kännetecken som kan användas som praxis för olika situationer, samt visa på hur sättet att arbeta och inre och yttre faktorer står i relation till varandra. Teorin visar också på stora och viktiga aspekter kring motivation som är för individen grundläggande och av inneboende värde och som företaget därmed inte direkt kan påverka. Det väsentliga här för företaget är att förstå att ett hos den anställde upplevt inre värde inför arbetsuppgiften, kan vara viktigare och dominerande för den anställdes motivation än själva belöningen för det presterade arbetet.[55] På så vis kan det för en anställd vara känslan av att ha presterat väl i arbetet vara det positiva värdet utav resultatet. Medan en annan anställd kan ange hög lön vara det positiva värdet av det resulterade arbetet.[56]

När det gäller arbetslivet och aspekter kring lön och belöningar, så är det ett klart starkt incitament för att den anställde skall prestera. Generellt sett uppvisar alla former av finansiella incitament ett positivt förhållande till arbetsmotivation. Men undersökningar visar dock även att finansiella incitament inte uppvisar något direkt samband till kvaliteten på presterande och utförande av en arbetsuppgift.[57]

Expectancy theory visar på att då presterande binds ihop med finansiella incitament, ökas den yttre motivationen vilket i sin tur utökar en persons ansträngning och leder till ett mera konsekvent presterande. Men enbart pengar är inte alltid tillräckligt för att motivera ett starkt/högt presterande i arbetet.[58] En del forskare menar att belöningar i form av pengar såväl som aktier, provision och bonus endast resulterar i ett tillfälligt tillmötesgående, det resulterar också i minskat självbestämmande och en minskad inre motivation och kan dessutom äventyra förhållandet mellan arbetsledare och underordnade anställda.[59]

Herzberg hävdar att pengar inte är någon motivationsfaktor. Finansiella incitament kan måhända reducera ett eventuellt missnöje eller otillfredsställelse i arbetet, men är trots detta alltså inget som direkt motiverar den anställde. Liknande slutsatser och påståenden dras även av andra forskare. Holzers studier från 1990 fann, när det gäller lönens inverkan på produktivitet, att faktorer som erfarenhet och kunskap ha större inverkan på produktivitet än lön.[60] Motivationsfaktorer varierar även beroende på den anställdes befattning eller kulturen inom organisationen. Exempelvis ser svenska företag inte lön som en motivationsfaktor då lönen oftast regleras och bestäms utanför organisationen och har att göra med den anställdes position och befattning snarare än den anställdes presterande.[61] Men att studera samband mellan finansiella incitament och presterande är dock komplext, då det finns en stor variation i olika individers uppfattningar och associationer kring pengar, belöningar och presterande. Attityder och kultur samt även variationer i olika skattesystem bidrar till svårigheter med att kunna uppskatta eller kunna dra några mer generella slutsatser kring detta.[62]

---

[54] Ashton D, Hopper T & Scapens R W(1995) *Issues in management accounting* s. 244
[55] Ashton D et al. (1995) s. 245
[56] Johns G (1988) s. 166
[57] Björklund C (2001) *Work motivation – Studies of determinants and outcomes* s. 24ff
[58] Ibid. s. 25
[59] Ibid. s. 25f
[60] Ibid. s. 26
[61] Ibid. s. 27
[62] Ibid. s. 27-28

Processteorier som Expectancy theory har fokus på **hur** motivation uppstår.[63] Fokus på **vad** som motiverar individen återfinns i behovsteorier som Herzberg tvåfaktorsteori vilket nästa avsnitt kommer att närmare behandla.

4.4 Herzbergs tvåfaktorsteori

Denna teori grundades av psykologen Frederick Herzberg. Detta i tron om att en individs relation till sitt arbete är grundläggande och att attityden till arbetet mycket väl kan avgöra huruvida individen misslyckas eller når framgång.[64]

Herzbergs tvåfaktorsteori är en av de mest kända studierna inom arbetslivets motivationspsykologi. Teorin innebär att vissa faktorer i arbetssituationen kan skapa otillfredsställelse men inte att skapa tillfredsställelse och inre motivation. Faktorerna benämner Herzberg som ”hygieniska” eller ”dissatisfiers” och i bästa fall kan de ge en avsaknad av otillfredsställelse i arbetet, ge någon form av neutralt tillstånd vad gäller tillfredsställelse. Andra faktorer som kan generera tillfredsställelse och inre motivation, men inte otillfredsställelse, kallar han för ”motivatoriska” eller ”satisfiers”. De tidigare faktorerna är alltså på minussidan och de senare på plussidan. De motivatoriska faktorerna är sådana som behandlar arbetsinnehållet, exempelvis framgång, erkännande för prestationer, arbetet i sig självt, ansvar och personlig växt. De hygieniska faktorerna tar upp förhållanden utanför det egentliga arbetet så som företagspolitik, fysisk arbetsmiljö, arbetsledning och lön. Teorin går alltså ut på att arbetet i sig självt kan om det är positivt ge upphov till hög tillfredsställelse och inre motivation men inte, trots att det kan vara negativt skapa otillfredsställelse utan bara uteblivet tillfredsställelse. Hygieniska faktorer som en god arbetsmiljö eller en hög lön kan således inte skapa tillfredsställelse och motivation i arbetet utan endast utebliven otillfredsställelse, medan dålig arbetsmiljö och dålig lön kan vara avgörande för att skapa otillfredsställelse och missnöje.[65]

Denna teori bygger till stor del på Maslows tankar om behov översatt till arbetslivet. Hög motivation kan enligt Herzberg aldrig nås genom de yttre faktorerna som exempelvis ledarskap, företagsmål, arbetsbetingelser och lön. Den här typen av faktorer ovan nämnt väljer Herzberg att kalla hygienfaktorer, och menar att dessa kan i bästa fall underlätta motivationen men ej förklara den. För att kunna uppnå en hög nivå av motivation måste personalen få sina grundläggande behov tillfredsställda. Dessa behov kan exempelvis vara att lyckas, att bli uppskattad på arbetsplatsen, stimulerande arbetsuppgifter, ansvar och utveckling. Dessa faktorer påverkar inre belöningar och därför skapar hög motivation enligt Herzberg.[66]

Denna teori tog sin form då Herzberg undersökte frågan, ”Vad vill folk få ut av sina arbeten”. Han bad folk att detaljerat beskriva vissa situationer där de kände sig väldigt tillfredsställda eller väldigt otillfredsställda med sitt arbete. Dessa berättelser och känslor sammanställdes till olika kategorier. Utifrån dessa kategorier kom Herzberg fram till att svaren som människorna gav när de kände sig bra i sitt arbete var betydligt skilda från de svar han fick när de kände sig dåliga. Vissa kategorier är konsistent relaterade till arbetstillfredsställelse och andra till otillfredsställelse.[67]

[63] Johns G (1988) s. 163
[64] Robbins S P (1984) s. 30
[65] Alvesson M (1993) s. 76f
[66] Schou P (1991) s. 13
[67] Robbins S P(1984) s. 30

Enligt Herzberg så är motsatsen till tillfredsställelse inte otillfredsställelse som man traditionellt sett trott. Om man tar bort de otillfredsställande delarna från ett jobb gör inte det automatiskt att jobbet blir tillfredsställande. Han menar att det finns ett dubbelt sammanhängande där motsatsen till tillfredsställelse är avsaknaden av tillfredsställelse och motsatsen till otillfredsställelse är avsaknaden av otillfredsställelse.[68]

Faktorer som leder till arbetets tillfredsställelse är distinkt separerade från dem som leder till otillfredsställelse i arbetet. Arbetsledare som försöker eliminera faktorer som skapar otillfredsställelse kan genom detta skapa en bra arbetsplats, men inte nödvändigtvis motivation. De kan skapa en lugn och medgörlig arbetskraft i större utsträckning än en motiverad arbetskraft. Om arbetsledningen vill motivera människor på arbetsplatsen, föreslår Herzberg att vikt skall läggas på de faktorer som människor finner vara inre belönande.[69]

4.4.1 Motivationsfaktorer

Enligt Abrahamsson och Andersen kan motivationsfaktorer delas upp i olika delar för att bättre förstå vad som skall klassas som motivationsfaktorer.

- Prestationer
- Erkännande
- Arbetet i sig självt
- Ansvar
- Befordran
- Växt

Att känna tillfredsställelse i genomförandet av arbetet, att kunna lösa problem och kunna se resultat av sitt arbete kallar de för *prestationer*. Vidare är *erkännande* en faktor som behandlar hur man blir uppskattad för ett väl utfört arbete. Även *arbetet i sig självt* är viktigt och för att motivationen skall kunna bli hög krävs det bland annat att arbetet är intressant, varierat och skapande. Graden av *ansvar* är också viktigt då kontrollen över den egna arbetssituationen och ansvaret för hur andra utför sitt arbete anses som en motivationshöjande faktor. Det är även viktigt att möjligheten till *befordran* finns som kan leda till att man kan nå en högre formell status genom att sköta sitt arbete på ett bra sätt. Möjligheten till personlig *växt* är något som kan leda till en bättre tillfredsställelse genom utveckling och inlärning av nya färdigheter och ökad kompetens vilket även på längre sikt kan leda till befordran.[70]

4.4.2 Hygienfaktorer

På samma sätt som motivationsfaktorerna kan även hygienfaktorerna delas upp.

- Organisationens politik och administration
- Ledaren
- Arbetsförhållanden
- Mellanmänskliga förhållanden
- Ekonomisk ersättning
- Status
- Trygghet i arbetet
- Privatlivet

[68] Robbins S P(1984) s. 30
[69] Ibid. s. 31
[70] Abrahamsson B & Andersen J A (2005) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer* s. 149

Organisationens politik och administration behandlar organisationen i sin helhet. *Ledaren* är en viktig hygienfaktor och individen påverkas av ledarens yrkeskompetens, rättvisa, förmåga att kunna delegera på ett bra sätt samt kunskap och vilja i utlärning. Även de fysiska *arbetsförhållandena* påverkar den arbetande individen och exempel på detta kan vara belysning, värme, drag, buller, arbetsplatsens utformning samt vilken arbetsbelastning som finns. Förhållandet mellan de anställda och förhållandet mellan de anställda och deras arbetsledare påverkar och kallas enligt Abrahamsson och Andersen för *mellanmänskliga förhållanden*. Självklart är även den *ekonomiska ersättningen* en faktor som kan påverka en anställds missnöje till stor del i form av lön eller andra ekonomiska belöningar. Det är också viktigt att den anställde känner *trygghet*, inte enbart i form av känslan att inte skada sig på arbetsplatsen utan främst i form av tjänstetid och skydd mot uppsägning. Missnöjet kan också påverkas av trivseln i individens *privatliv*, om personen känner sig missnöjd med sitt privatliv så speglar detta många gånger av sig i att individen inte trivs med sitt arbete.[71]

4.4.3 Kombinationer av faktorer

En arbetsledare eller chef som arrangerar de rådande förhållanden så att bra arbetsförhållanden rent fysiskt sett skapas samtidigt som bra lön utbetalas, kan skapa en tillvaro för medarbetarna som förhindrar vantrivsel. Därmed skapas det inte genom detta trivsel eller motivation, endast tillståndet av icke vantrivsel. Om man vänder på det uppkommer en situation där företaget eller företagsledarna tillhandahåller intressanta och varierande arbetsuppgifter. Erkännande för väl utfört arbete och möjlighet till personlig utveckling för den anställde bidrar med en ökad trivsel och därmed motivation. Brister i detta leder inte till vantrivsel utan till ett tillstånd av icke trivsel.[72]

Faktorerna för motivation leder inte till vantrivsel när de saknas men till trivsel när de existerar. Hygienfaktorerna kan däremot inte skapa trivsel ifall de existerar, men kan skapa vantrivsel om de inte finns. Ju mer en anställd är tillfreds eller ju mer personen är missnöjd med ett visst förhållande på arbetsplatsen desto viktigare kommer han eller hon att tycka att detta förhållande är. De förhållanden som ofta orsakar en känsla av vantrivsel är ofta förknippade med arbetssituationen och har inte så mycket med själva arbetet att göra. Hygienfaktorerna kan alltså bara påverka vantrivsel i arbetet. Genom att göra dessa förutsättningar bättre för de anställda kan detta leda till att vantrivseln upplevs som mindre eller som obefintlig, men det kan aldrig leda till motivation.[73]

För att kunna skapa motivationen i arbetet bör koncentration ske till motivationsfaktorerna. Dessa faktorer är kopplade till innehållet i arbetet och påverkar således tillfredsställelsen. För att sammanställa dessa faktorer kan man enligt Abrahamsson och Andersen[74] göra följande indelning:

- Förbättringar av hygienfaktorerna kan minska och eventuellt eliminera vantrivseln i arbetet, men kan inte skapa trivsel eller förbättra den samma
- Förbättringar i motivationsfaktorerna kan öka trivseln i arbetet men kan däremot inte minska eller förhindra vantrivseln.

[71] Abrahamsson B et al. (2005) s. 149
[72] Ibid. s. 150
[73] Ibid. s. 150
[74] Ibid. s. 151

Motivationsfaktorerna och hygienfaktorerna är två oberoende dimensioner i denna teori, och det finns fyra olika kombinationer av dessa som visas nedan:[75]

Tillfredsställelse i arbetet	Vantrivsel i arbetet
Hög	Låg
Låg	Hög
Hög	Hög
Låg	Låg

Figur 3: *Kombination av trivsel och vantrivsel*

Källa: *Abrahamsson, Andersen (2005) Organisation - att beskriva och förstå organisationer s.151*

Enligt denna figur kan individen alltså vara högt tillfredsställd och samtidigt starkt missnöjd. Den bästa kombinationen man kan åstadkomma enligt Herzbergs teori är hög trivsel samtidigt som man har låg vantrivsel. Om företaget eller organisationen inte kännetecknas av detta bör kraft läggas på att försöka reducera orsakerna till vantrivseln och samtidigt arbeta för att skapa förhållanden som skapar trivsel. Dimensionerna är helt oberoende av varandra och detta illustreras i nästkommande figur. [76]

	Motivationsfaktorer	Hygienfaktorer
Finns	Trivsel	Icke vantrivsel
Finns ej	Icke trivsel	Vantrivsel

Figur 4: *Effekterna av existens av motivations- och hygienfaktorer*

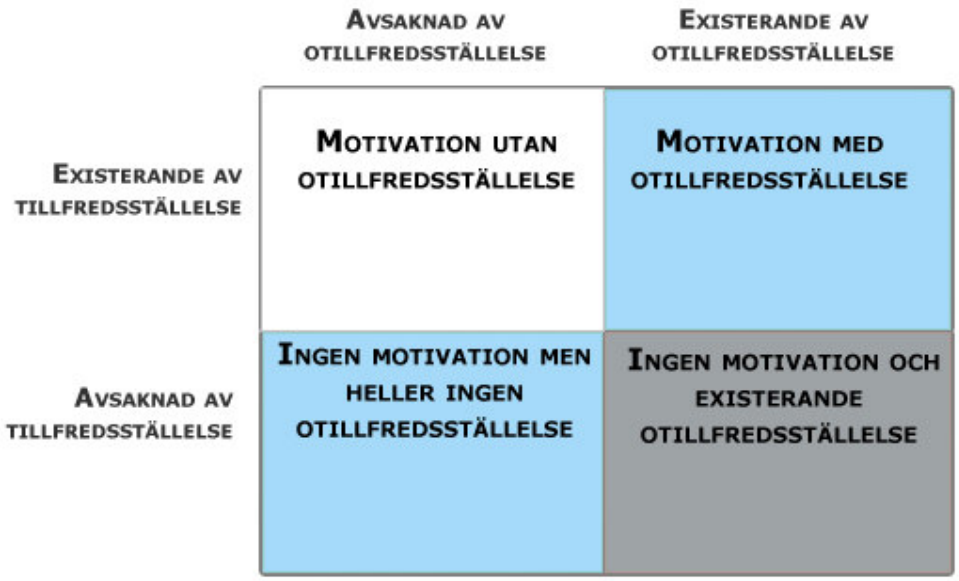
Källa: *Abrahamsson, Andersen (2005) Organisation - att beskriva och förstå organisationer s.151*

Traditionellt har begreppet motivation beskrivits som morot eller piska, men motivationen kan varken beskrivas som morot eller piska. Det är istället en inre drivkraft som finns hos alla människor och som får en person att åstadkomma något för att han eller hon har en vilja eller känner en lust att göra detta. Inte för att personen vill ha moroten. Herzberg är emot alla former av resultatlön eller prestationslön. Han anser att detta är en form av utpressning och att pengar inte är en långsiktig lösning när det gäller att motivera till arbete. Som arbetsledare kan man få sina anställda att åstadkomma ett bra arbete på kort sikt med denna typ av belöning, men så småningom blir pengarna och belöningarna en självklarhet och leder till att den arbetande hela tiden förväntar sig mera och mera. Den dagen belöningarna inte kan ökas i samma takt som förväntningarna så försvinner den moroten som gjort att människorna haft viljan att anstränga sig. Om fallet är sådant så är medarbetarna motiverade av belöningen, inte av själva arbetet i sig självt. Långsiktigt åstadkommer människor ett bättre arbete om de inte drivs av vare sig morot eller piska, utan av en inre kraft, för att de själva vill det. Här kommer just motivationsfaktorerna in.[77]

För att sammanställa Herzbergs teori utifrån det vi tidigare skrivit har vi för ökad förståelse sammanfattat och förenklat denna teori i en figur nedan. I den vita rutan har den anställde hög motivation och ingen otillfredsställelse, detta är alltså det bästa tillståndet för en

[75] Abrahamsson B et al. (2005) s. 150
[76] Ibid. s. 150
[77] Ibid. s. 151

medarbetare att befinna sig i. I de blå rutorna har de antingen motivation och otillfredsställelse eller så har de avsaknad av de båda. I den gråa rutan som är den sämsta nivån så har de ingen motivation kombinerat med existerande otillfredsställelse.



Figur 5*: Herzbergs tvåfaktorteori*

Förklaring till figur 5:

- **Existerande av tillfredsställelse:** Det finns motivatorer som leder till inre belöning.
- **Avsaknad av tillfredsställelse:** Det finns inte motivatorer som leder till inre belöningar.
- **Avsaknad av otillfredsställelse:** Det finns inte faktorer som leder till missnöje.
- **Existerande av otillfredsställelse:** Det finns faktorer som leder till missnöje.

- **Motivation utan otillfredsställelse:** Motivatorer finns och hygienfaktorer är uppfyllda.
- **Motivation med otillfredsställelse:** Motivatorer finns men hygienfaktorer ej är uppfyllda.
- **Ingen motivation men heller ingen otillfredsställelse:** Motivatorer finns ej men hygienfaktorerna är uppfyllda.
- **Ingen motivation och existerande otillfredsställelse:** Motivatorer finns ej och hygienfaktorerna är ej uppfyllda.

Vi har som avsikt att efter inhämtande av data och analys placera in företaget, Atlas Copco, i dessa tre figurer. Anledningen till detta är för att på ett överskådligt sätt visa vart vi anser att företaget hör hemma efter den genomförda studien. Denna placering kommer att presenteras sist i Analysavsnittet. (Se 6.3.3 i Analys)

4.5 Sammanfattning teori

Analysen av data kommer alltså att göras utifrån förväntningsteorin och Herzbergs tvåfaktorsteori som tidigare i denna uppsats är beskrivna. Förväntningsteorin behandlar faktorer som tillsammans leder till individens sammanlagda motivationskraft, dessa faktorer delas i huvudsak in i tre delar som består av *expectancy, instrumentality* och *valance.* Denna teori syftar till att skapa insikt om människans agerande och beteende som grundar sig i de inre mentala föreställningarna och kan användas för förståelse till vad som motiverar olika individer inför olika uppgifter.

Herzbergs tvåfaktorsteori behandlar två olika faktorer. *Motivationsfaktorer* och *hygienfaktorer*. Dessa kan ses som två olika dimensioner och förbättringar i den ena faktorn leder inte till förbättringar i den andra utan de är enligt Herzberg oberoende av varandra. Motivationsfaktorerna är de som skapar tillfredsställelse och leder till att individen blir motiverad eller inte. Hygienfaktorerna är de som förminskar otillfredsställelsen och påverkar individens missnöje i positiv eller negativ riktning.

5 Empiri

Här kommer vi att presentera det material som vi inhämtat på egen hand för denna undersökning. Vi börjar med att presentera en sammanställning av vår enkätundersökning som vi gjort med medarbetarna på Atlas Copco. Därefter presenteras vår intervju med arbetsledaren för dessa medarbetare. Se bilaga 1 för enkäten i sin helhet och bilaga 2 för intervjuunderlag.

5.1 Sammanställning enkät medarbetare

Vi har valt att koncentrera oss till att undersöka en avdelning. Avdelningen innehåller 54 stycken anställda som arbetar till stor del i skift. Med tanke på skiftgången var det svårt att få alla att vara närvarande vid samma tidpunkt, därför valde vi att under deras veckomöte dela ut och samla in enkäten för största svarsfrekvens. På veckomötet deltog 31 personer och samtliga svarade på enkäten. Vi presenterar nedan resultatet av de frågor vi ställde samt utökar med diagram på de frågor vi tycker behöver det med avsikt att visualisera de besvarade frågorna på ett lättöverskådligt sätt.

5.1.1 Förklaring

När vi konstruerade vår enkät ville vi inte att alla svarsalternativ där de tillfrågade skulle ta ställning till ett påstående skulle vara namngivna. Endast instämmer helt och instämmer ej var i enkäten presenterat. Anledningen till detta är att ett ord kan för två personer ha olika betydelse, exempelvis ordet ofta kan för person A betyda en gång i veckan medan det för person B kan betyda flera gånger om dagen. Istället valde vi att skriva frågorna i påståendeform där de svarande fick ta ställning till dessa genom att ange ett alternativ på en skala ett till fem. Den ena änden på skalan valde vi att benämna instämmer helt och den andra änden instämmer ej. Vi presenterar nu nedan hur vi har tänkt ***tolka*** *de inhämtade svaren.*

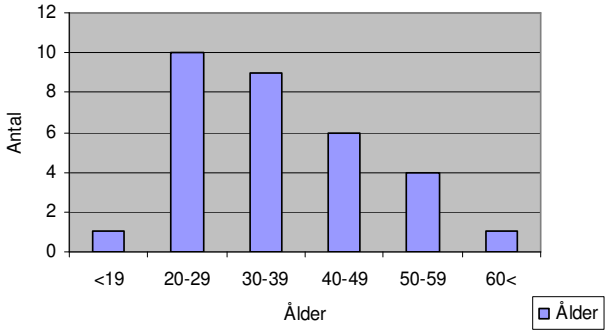
Tolkning	Instämmer helt	Instämmer rätt så mycket	Varken eller	Instämmer inte mycket	Instämmer ej
Alternativ	**Instämmer helt**				**Instämmer ej**
Kryss	☐	☐	☐	☐	☐

5.1.2 Bakgrundsinformation

Kön:	**Antal**	**Procent**
Man	29	94 %
Kvinna	2	6 %
Totalt	**31**	**100 %**

Ålder:

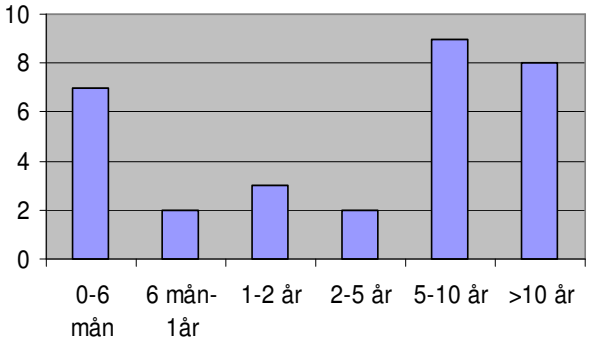
Ålder:	**Antal**	**Procent**
<19	1	3 %
20-29	10	33 %
30-39	9	29 %
40-49	6	19 %
50-59	4	13 %
60<	1	3 %
Totalt	**31**	**100 %**



Figur 6: *Stapeldiagram ålder*

Hur länge har du arbetat inom organisationen?

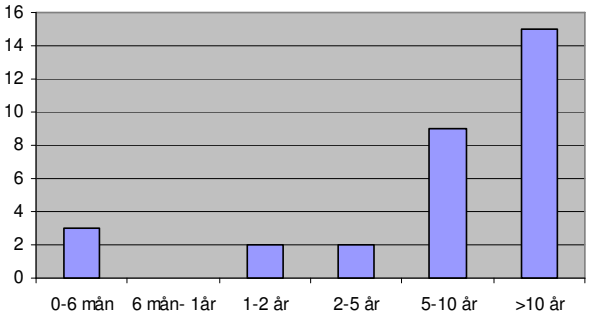
	Antal	**Procent**
0-6 mån	7	23 %
6 mån- 1år	2	6 %
1-2 år	3	10 %
2-5 år	2	6 %
5-10 år	9	29 %
>10 år	8	26 %
Totalt	**31**	**100 %**



Figur 7: *Stapeldiagram arbetad tid*

Hur länge tror du att du kommer att arbeta inom organisationen?

	Antal	**Procent**
0-6 mån	3	10 %
6 mån- 1år	0	0 %
1-2 år	2	6 %
2-5 år	2	6 %
5-10 år	9	29 %
>10 år	15	49 %
Totalt	**31**	**100 %**



Figur 8: *Stapeldiagram förväntad tid*

Av de 31 stycken svarande så var större delen av dem män, hela 29 av 31. Endast två utav dem var kvinnor. När det gäller ålder så var de flesta i åldern mellan 20 och 49 år. Tre stycken var yngre och fem stycken var äldre än det nämnda åldersspannet. Hur länge man hade arbetat varierade kraftigt, men de dominerande arbetslängderna var från noll till sex månader och från fem år och uppåt. När det gäller förväntad arbetslängd inom företaget så angav de flesta som svarade på enkäten att man tror att man kommer att arbeta mer än tio år inom organisationen, mellan fem och tio år var också väl representerat i denna fråga.

5.1.3 Utbildning

Har du fått någon relevant utbildning av företaget?

	Antal	**Procent**
Ja	25	81 %
Nej	6	19 %
Totalt	**31**	**100 %**

De deltagande i denna undersökning har till största del fått en relevant internutbildning av företaget, endast sex stycken av de 31 tillfrågade säger sig inte ha fått någon ytbildning inom företaget. Denna fördelning ger en procentuell fördelning på 81 procent för de som har fått utbildning och 19 procent för de som inte fått utbildning.

5.1.4 Avancemang

Känner du att du har möjlighet att arbeta dig uppåt inom organisationen?

	Antal	**Procent**
Ja	25	81 %
Nej	6	19 %
Totalt	**31**	**100 %**

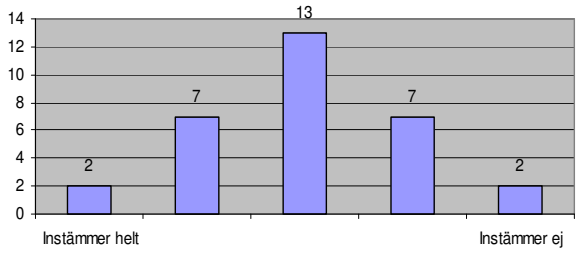
Vill du arbeta dig uppåt i organisationen?

	Antal	**Procent**
Ja	17	55 %
Nej	14	45 %
Totalt	31	100 %

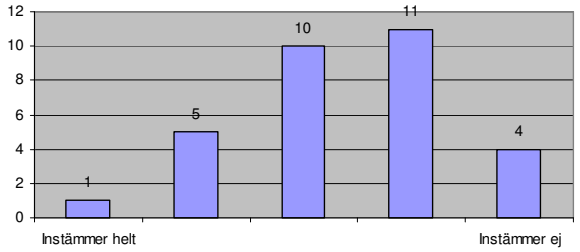
Fördelningen på frågan om det finns möjligheter att arbeta sig uppåt i organisationen var övervägande positiv, hela 25 av de 31 enkätsvaren visade på att de anställda känner att det finns en möjlighet att arbeta sig uppåt i organisationen. Däremot är det inte lika många som vill arbeta sig uppåt då den positiva andelen av svaren sjunkit från 25 till 17, vilket utgör drygt hälften av de tillfrågade i denna fråga.

5.1.5 Arbetsuppgifters standardisering

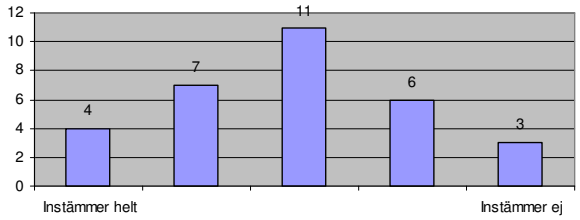
	Instämmer helt				**Instämmer ej**	**Antal**
Arbetsuppgifterna är standardiserade	2	7	13	7	2	31
Vill ha mindre standardisering	1	5	10	11	4	31
Vill ha mer standardisering	4	7	11	6	3	31



Figur 9: *Stapeldiagram standardisering*



Figur 10: *Stapeldiagram mindre standardisering*



Figur 11: *Stapeldiagram mer standardisering*

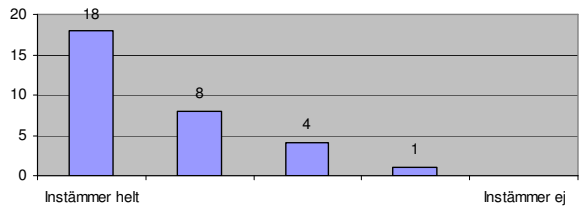
När det gäller arbetsuppgifternas standardisering så är åsikterna om detta mycket varierande. Två stycken instämmer helt och två stycken instämmer inte alls. Den mest representerade åsikten om detta ligger på mittenalternativet vilket tolkas som varken eller, det finns alltså inget klart missnöje eller en klar tillfredsställelse kring detta.

På nästa påstående gällande mindre standardisering i arbetsuppgifterna lutar fler av svaren åt att man ej instämmer med detta, även fast mittenalternativet fortfarande är väl representerat.

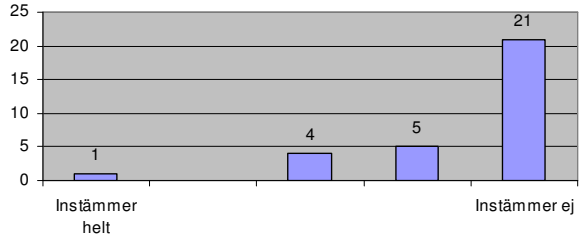
Om man ser till om medarbetarna vill ha mer standardisering ser man att svaren fördelas ungefär som på det första påståendet i denna del, Alltså övervägande del på mittenalternativet och ganska jämn fördelning när det gäller instämmer helt och instämmer ej.

5.1.6 Arbetsuppgifters variation

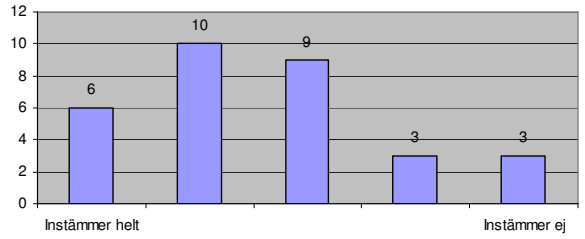
	Instämmer helt				Instämmer ej	Antal
Arbetsuppgifterna är varierade	18	8	4	1	0	31
Vill ha mindre variation	1	0	4	5	21	31
Vill ha mer variation	6	10	9	3	3	31



Figur 12: *Stapeldiagram varierade arbetsuppgifter*



Figur 13: *Stapeldiagram mindre variation*



Figur 14: *Stapeldiagram mer variation*

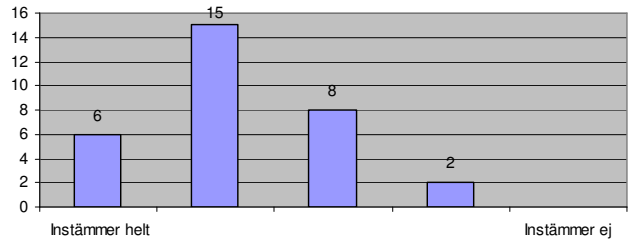
De flesta i denna undersökning svarade att de tycker att arbetsuppgifterna på denna avdelning är varierade. Hela 18 stycken av 31 instämde helt på detta påstående och endast en stycken svarade åt det negativa hållet.

När det gäller att önska sig mindre variation var det endast en som instämde helt medan hela 21 stycken tyckte att det inte ville ha mindre varierade arbetsuppgifter.

Trots denna övervägande åsikt om varierande arbetsuppgifter så var det flertalet som angav att de skulle vilja ha ännu mer varierade uppgifter i sitt arbete.

5.1.7 Engagemang i både i mitt eget jobb och i andras arbetsuppgifter:

	Instämmer helt				Instämmer ej	Antal
Jag känner mig engagerad både i mitt eget jobb och i andras arbetsuppgifter	6	15	8	2	0	31

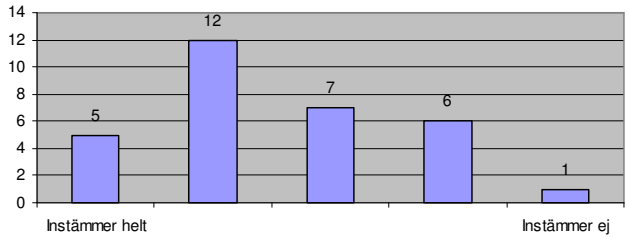


Figur 15: *Stapeldiagram engagemang i arbetsuppgifter*

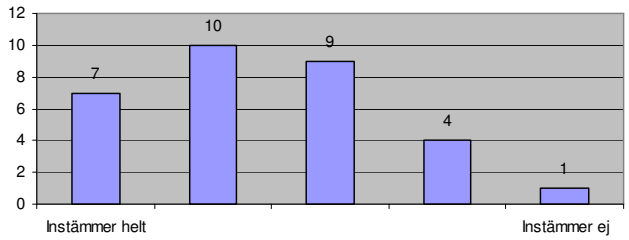
En övervägande del anser sig engagerade både i sitt eget jobb såväl som i andras arbetsuppgifter. Ingen tar helt avstånd från påståendet.

5.1.8 Inflytande att påverka arbetsuppgifter:

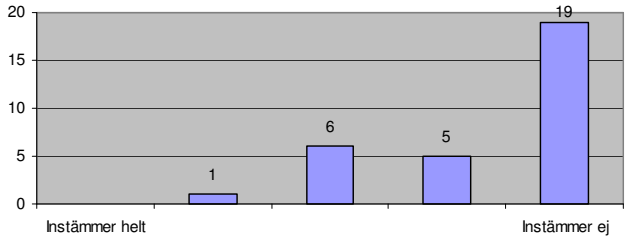
Arbetsuppgifter	Instämmer helt				Instämmer ej	Antal
Jag har inflytande att påverka	5	12	7	6	1	31
Vill ha mer inflytande att påverka	7	10	9	4	1	31
Vill ha mindre inflytande att påverka	0	1	6	5	19	31



Figur 16: *Stapeldiagram inflytande*



Figur 17: *Stapeldiagram mer inflytande*



Figur 18: *Stapeldiagram mindre inflytande*

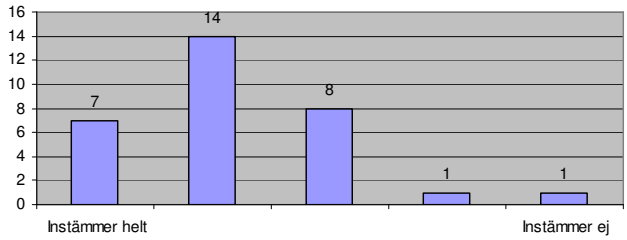
Många av de anställda som svarade på denna enkät ansåg att man har inflytande att påverka sina arbetsuppgifter till viss del. Hela 17 stycken svarade i den positiva riktningen på detta påstående och sju stycken i den negativa riktningen.

Trots att många känner att de har inflytande att påverka sina arbetsuppgifter så är det fortfarande många som vill ha mera inflytande att påverka sina arbetsuppgifter. Fördelningen är ungefär densamma som på det föregående påståendet med skillnaden att det är två stycken mera på mittenalternativet.

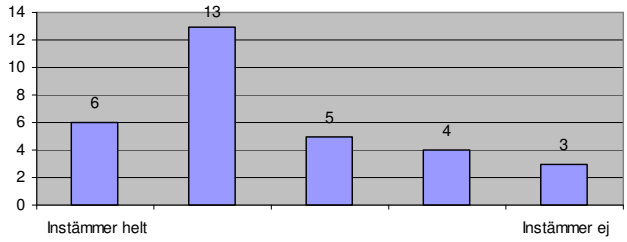
Majoriteten av respondenterna svarade att de inte instämmer på påståendet gällande mindre varierande arbetsuppgifter. Endast en svarande angav ett svarsalternativ som går åt att man vill ha mindre inflytande att påverka arbetsuppgifterna.

5.1.9 Beslutsfattande

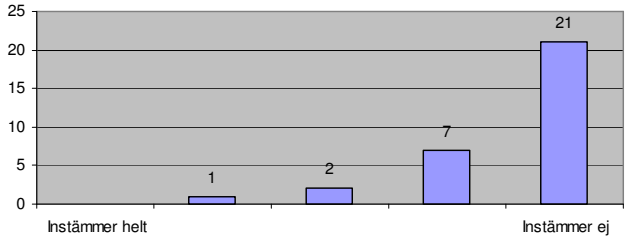
Beslut	Instämmer helt				Instämmer ej	Antal
Jag har möjlighet att fatta egna	7	14	8	1	1	31
Vill ha större möjlighet att fatta egna	6	13	5	4	3	31
Vill ha mindre möjlighet att fatta egna	0	1	2	7	21	31



Figur 19: *Stapeldiagram möjligheten att fatta egna beslut*



Figur 20: *Stapeldiagram vill ha större möjlighet att fatta beslut*



Figur 21: *Stapeldiagram vill ha mindre möjlighet att fatta beslut*

De anställda anser att de har relativt goda möjligheter att fatta egna beslut i arbetet. 21 stycken svarande pekar åt det positiva hållet.

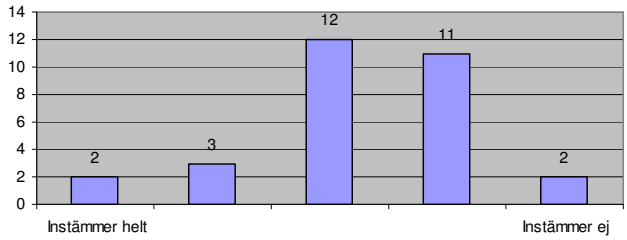
Trots att föregående fråga visade på att de anställda till stor del har möjlighet att fatta egna beslut i arbetet, så är det många som vill ha större möjlighet att fatta egna beslut. Hela 19 stycken känner att de vill mer eller mindre ha större möjligheter att fatta egna beslut.

När det gäller viljan att kunna fatta mindre beslut i arbetet så är övervägande del negativa till detta påstående. De anställda anser alltså att de inte vill ha mindre möjlighet till eget beslutsfattande.

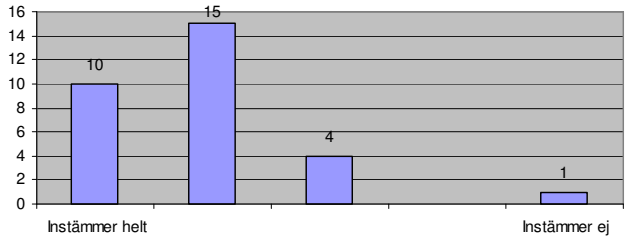
5.1.10 Feedback

Feedback	Instämmer helt				Instämmer ej	Antal
Är direkt och tydlig	2	3	12	11	2	30*
Vill ha mer om arbetsprestationen	10	15	4	0	1	30*
Vill ha mindre om arbetsprestationen	0	0	0	10	19	29**
Det är viktigt med feedback, både positiv och negativ	19	7	5	0	0	31
Mitt arbete uppmärksammas, ledningen visar om jag gjort ett bra/dåligt jobb	1	4	12	9	5	31
Ovanstående påverkar min motivation att arbeta	12	12	3	3	1	31

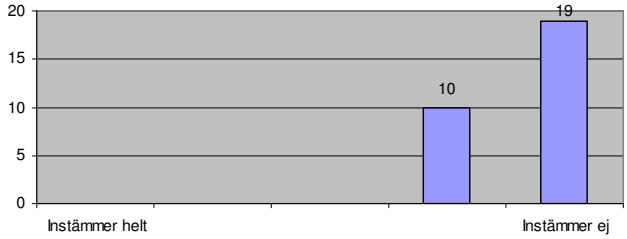
* Bortfall 1st ** Bortfall 2st



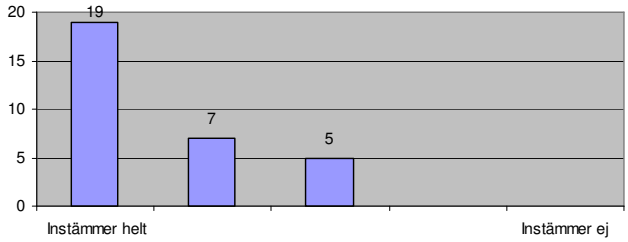
Figur 22: *Stapeldiagram, feedback klar och tydlig*



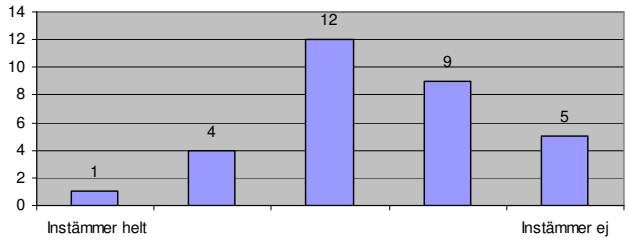
Figur 23: *Stapeldiagram, vill ha mer feedback om arbetsprestationerna*



Figur 24: *Stapeldiagram, vill ha mindre feedback om arbetsprestationerna*



Figur 25: *Stapeldiagram, viktigt med feedback*



Figur 26: *Stapeldiagram, arbetet uppmärksammas*

På påståendet om feedbacken är direkt och tydligt pekade övervägande del på att de inte instämmer, men även det mittersta alternativet var väl representerat. Endast fem av de svarande ansåg sig instämma på detta mer eller mindre. På denna fråga fanns det ett bortfall på en person av okänd anledning.

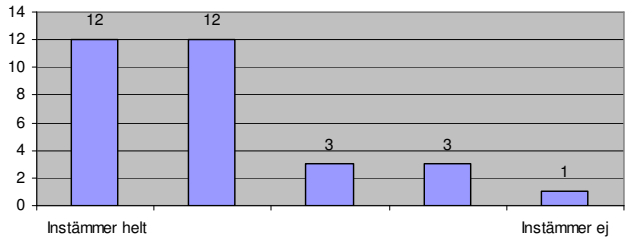
De flesta på denna avdelning vill ha mer feedback om sin arbetsprestation, endast en av de svarande instämde ej i detta påstående. Även på denna fråga fanns det ett bortfall på en person.

Ingen av de svarande i denna undersökning ansåg att man vill ha mindre feedback om sin arbetsprestation. 19 stycken instämde ej och tio stycken instämde till ejstor del. På detta påstående fick vi ett bortfall på två personer.

Den övervägande delen av de svarande anser att det är viktigt med feedback från arbetsledningen. Både i positiv och i negativ bemärkelse.

På påståendet om arbetet uppmärksammas så blev svaren spridda. Det mest representerade alternativet blev det i mitten men instämmer ej var mycket mer representerat än instämmer helt.

Att ovanstående påverkar arbetsmotivationen var det tolv som instämde helt på och lika många instämde rätt så mycket. Tre stycken tyckte att det var varken eller och tre instämde inte mycket. En ansåg sig inte alls instämma på detta påstående.

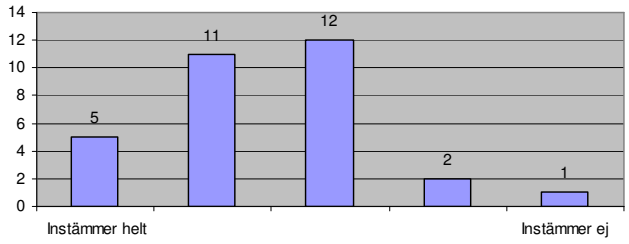


Figur 27: *Stapeldiagram motivationspåverkan*

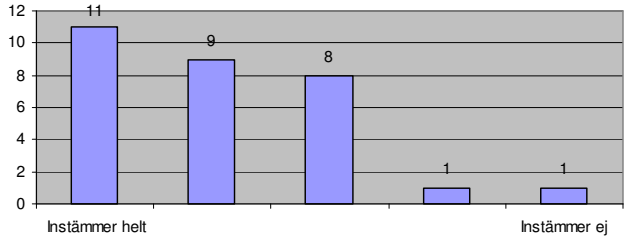
5.1.11 Utvecklingsmöjligheter

Utvecklingsmöjligheter	Instämmer helt				Instämmer ej	Antal
Arbetet ger mig möjlighet till detta	5	11	12	2	1	31
Vill ha större möjligheter till detta	11	9	8	1	1	30*

* Bortfall 1st



Figur 28: *Stapeldiagram, möjlighet till utveckling*



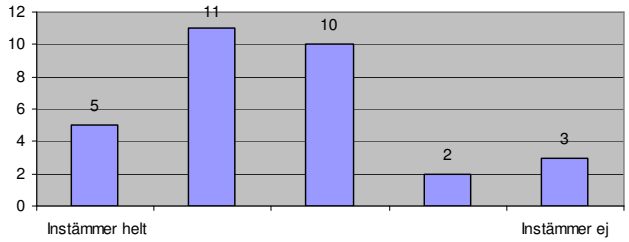
Figur 29: *Stapeldiagram, vill ha större utvecklingsmöjligheter*

Svaren på påståendet att arbetet ger möjligheter till utveckling så är svaren fler på sidan där instämmer helt finns. Dock är det mest representerade alternativet det i mitten.

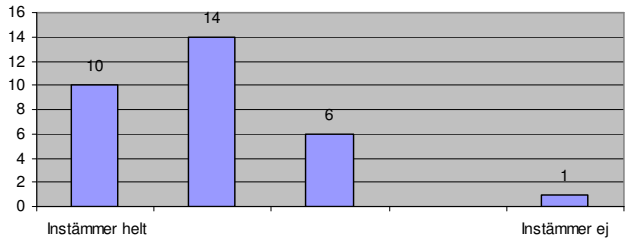
När det gäller viljan att ha större möjligheter till utvecklings så instämmer den övervägande delen på detta.

5.1.12 Kommunikation och relationer

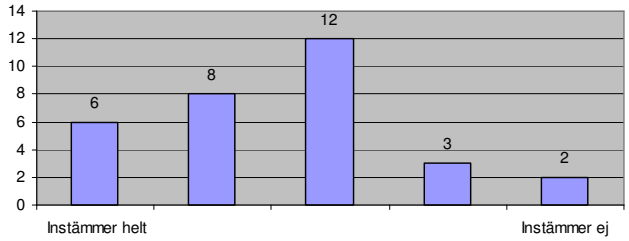
Kommunikation och relation	Instämmer helt				Instämmer ej	Antal
Mellan chefer och medarbetare är god	5	11	10	2	3	31
Mellan medarbetarna är god	10	14	6	0	1	31
Konflikter löses på tillfredsställande sätt	6	8	12	3	2	31
Känner du att idéer och förändrings-förslag tas upp på allvar av ledningen?	0	5	16	5	5	31



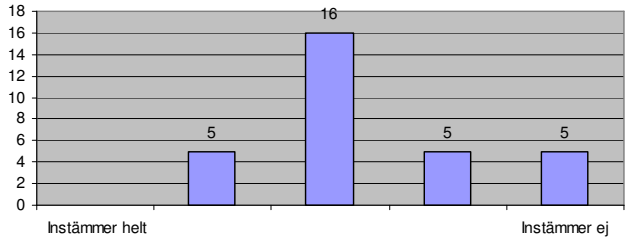
Figur 30: *Stapeldiagram, kommunikation och relation mellan chefer och medarbetare är god*



Figur 31: *Stapeldiagram, kommunikation och relation mellan medarbetare är god*



Figur 32: *Stapeldiagram, konflikter löses på tillfredsställande sätt*



Figur 33: *Stapeldiagram, idéer och förslag tas upp på allvar*

Huruvida kommunikationen mellan cheferna och medarbetarna på företaget är god var det blandade åsikter. Fem stycken instämde helt, elva stycken instämde ganska mycket, tio stycken tyckte varken eller, två stycken och tre stycken instämde inte så mycket respektive instämde ej.

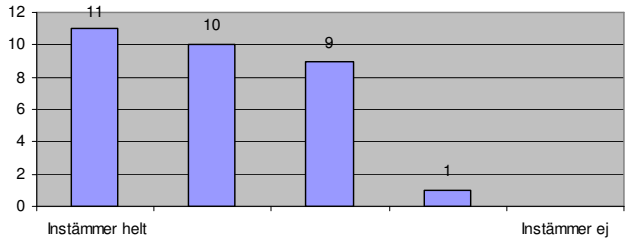
Kommunikationen mellan medarbetarna ansåg dock många vara bra, där instämde 10 helt, 14 stycken ganska mycket, sex stycken tyckte att det varken eller och endast en ej instämde på detta påstående.

När det gäller lösande av konflikter så anser de flesta att det är varken eller. Men den sidan som instämmer väger ändå tyngre än den som inte instämmer. Sex stycken instämde helt, åtta stycken ganska så mycket, tre stycken instämde inte så mycket och 2 instämde ej.

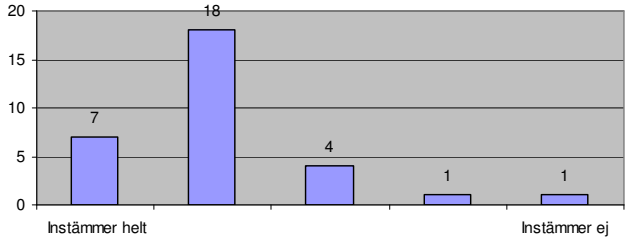
När det gäller de anställdas känsla över att förslag och idéer tas upp på allvar av ledningen var det ingen som instämde helt. Fem stycken ansåg att de instämde ganska mycket och hela 16 stycken ansåg att deras åsikt var varken eller. På de sista två alternativen svarade fem anställda på varje alternativ.

5.1.13 Stämning på arbetsplatsen

Stämning och kamratskap	Instämmer helt				Instämmer ej	Antal
Jag har möjlighet att deltaga på gemensamma aktiviteter	11	10	9	1	0	31
Stämningen på arbetsplatsen är god	7	18	4	1	1	31



Figur 34: *Stapeldiagram, möjlighet att deltaga vid gemensamma aktiviteter*



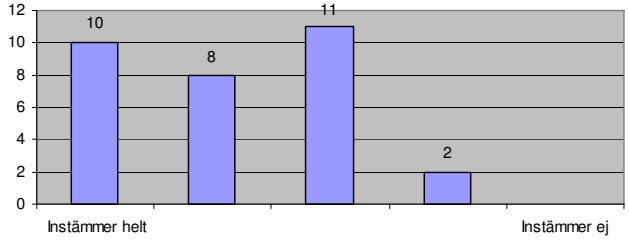
Figur 35: *Stapeldiagram, stämningen på arbetsplatsen är god*

Många anser att de har möjligheten att deltaga på de gemensamma aktiviteter som sker inom företaget. Drygt en tredjedel anser att man helt instämmer och nästan lika stor del anser att man instämmer rätt så mycket. Nio stycken ansåg att det var varken eller och endast en svarade åt det negativa håller och instämde inte så mycket i detta påstående.

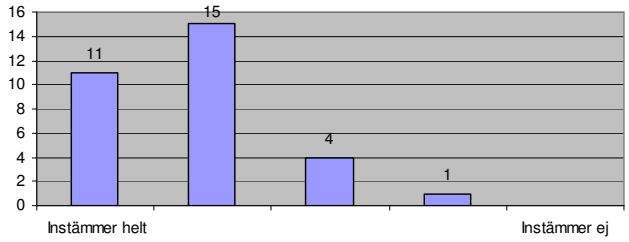
När det gäller stämningen på arbetsplatsen så var instämde större delen helt eller mycket på detta påstående, fyra personer tyckte det var varken eller och ett svar på varje alternativ åt det negativa.

5.1.14 Känsla

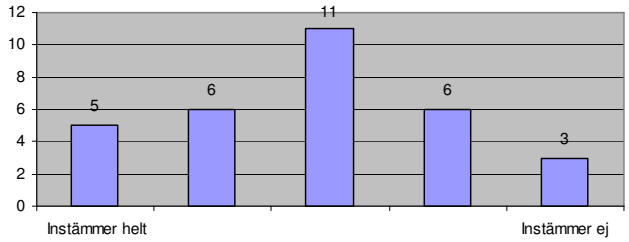
	Instämmer helt			Instämmer ej		Antal
Jag känner att mitt arbete är betydelsefullt	10	8	11	2	0	31
Jag tycker att det är roligt att arbeta	11	15	4	1	0	31
Arbetet orsakar stress	5	6	11	6	3	31
Jag är stolt att arbeta för företaget	12	9	8	1	1	31



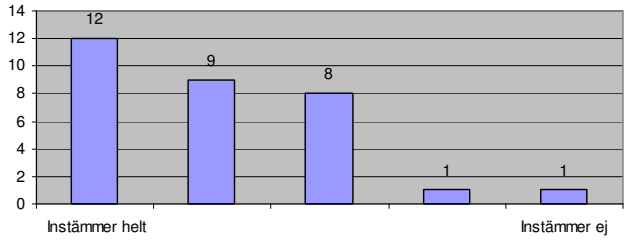
Figur 36: *Stapeldiagram, Jag känner att Mitt arbete är betydelsefullt*



Figur 37: *Stapeldiagram, Jag tycker att det är roligt att arbeta*



Figur 38: *Stapeldiagram, arbetet orsakar stress*



Figur 39: *Stapeldiagram, Jag är stolt att arbeta för företaget*

Känslan av att arbetet är betydelsefullt lutar klart åt det positiva hållet, men även varken eller var väl representerat, dock är det endast två stycken svarande som ansåg sig instämma endast till en liten del.

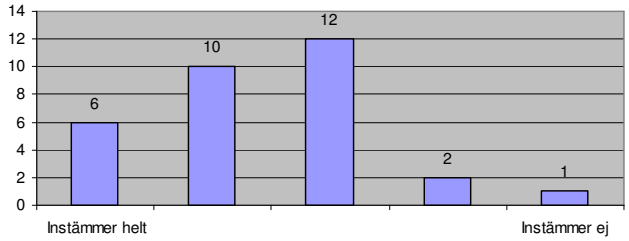
Många tycker vidare att det är roligt att arbeta, elva stycken instämde helt och 15 stycken instämde rätt så mycket. Varken eller var representerat fyra gånger och instämmer inte så mycket en gång.

När det gäller att arbetet orsakar stress blev svarsfrekvensen varierad. Det mest frekventa svarsalternativet blev varken eller. Instämmer rätt så mycket och instämmer inte så mycket blev representerat sex gånger. Fem stycken instämde helt och tre stycken instämde inte alls.

Att de anställda känner stolthet att arbeta för företaget gav resultatet att tolv instämde helt, nio stycken instämde rätt så mycket, åtta tyckte att det var varken eller och ett svar var på de mindre instämmande alternativen.

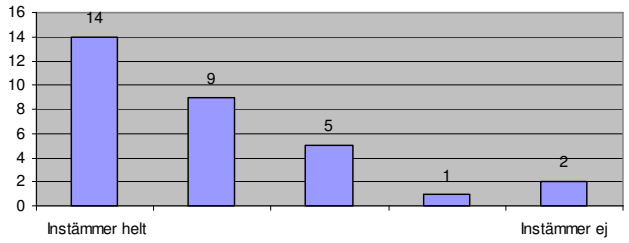
5.1.15 Ansträngning och belöning

Ansträngning och belöning	Instämmer helt				Instämmer ej	Antal
Jag vill anstränga mig mer än förväntat för att företaget skall bli framgångsrikt	6	10	12	2	1	31
Lönen inverkar på min arbetsmotivation	14	9	5	1	2	31
Om jag lyckas extra bra i mitt arbete får jag sannolikt en belöning	2	3	7	9	10	31
Min lön motsvara den arbets-ansträngning jag gör	0	5	12	6	8	31
Jag kan prestera mitt yttersta endast med lönen som motivation	3	6	9	7	6	31



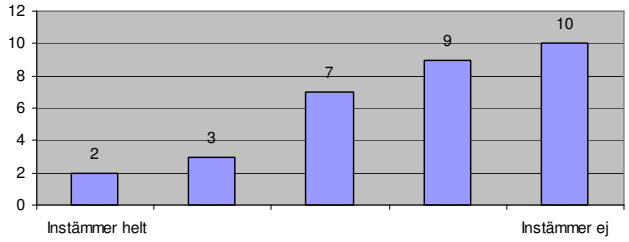
Figur 40: *Stapeldiagram, Jag vill anstränga mig mer än förväntat för företagets framgång*

När det gäller att anstränga sig mer än förväntat för att hjälpa företaget att bli framgångsrikt så ansåg största delen av de svarande att det var varken eller. Sex stycken instämde helt och tio stycken instämde rätt så mycket. Endast en instämde ej och två instämde inte mycket.



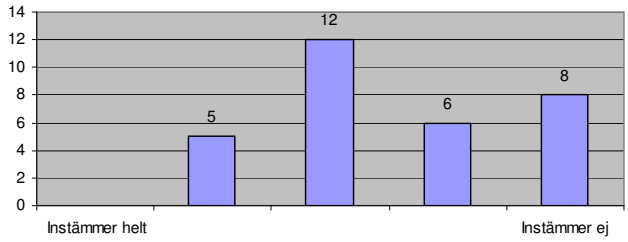
Figur 41: *Stapeldiagram, lön inverkar på Min arbetsmotivation*

Att lönen inverkar på arbetsmotivationen instämde 14 stycken helt på, nio ansåg att de instämde rätt så mycket. Fem personer ansåg att detta var varken eller, en instämde inte så mycket och 2 instämde inte alls.



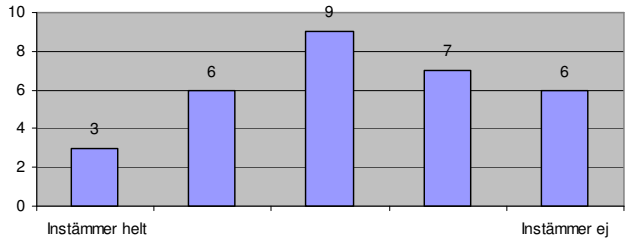
Figur 42: *Om jag lyckas extra bra får jag sannolikt en belöning*

Om man lyckas extra bra i sitt arbete får man sannolikt en belöning var det endast två som instämde på, tre stycken instämde rätt så mycket. Sju ansåg det vara varken eller, nio personer instämde inte så mycket och tio personer instämde ej på detta påstående.



Figur 43: *Stapeldiagram, lönen motsvarar den arbetsansträngning jag gör*

Ingen instämde helt på påståendet om att lönen motsvarar den arbetsansträngning som de gör, fem stycken instämde rätt så mycket och tolv personer ansåg det vara varken eller. Sex stycken instämde inte mycket och åtta personer instämde ej.



Figur 44: *Stapeldiagram, Jag kan prestera mitt yttersta med enbart lön som motivation*

Att man kan prestera sitt yttersta med enbart lönen som motivation blev det mycket varierade svar på. Tre instämde, sex instämde rätt så mycket och nio tyckte varken eller. Sju stycken ansåg sig inte instämma mycket och sex instämde ej.

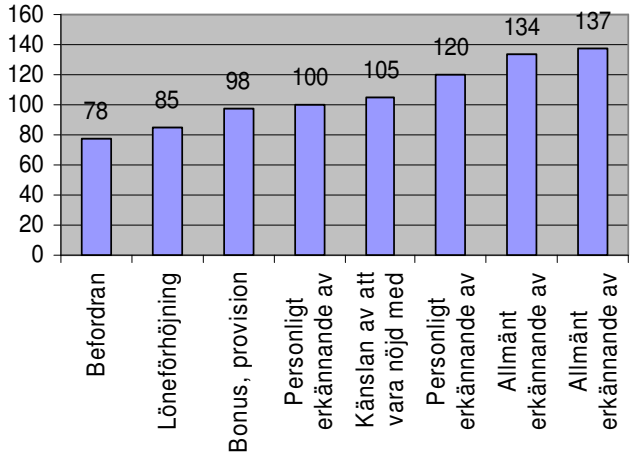
Om du anser att du inte kan prestera ditt yttersta enbart med lönen som motivation, vad mer behövs för att du skall känna att ansträngningen du lägger ned skapar ett värde för dig?

Detta var ett öppet alternativ, alla fyllde inte i detta. Detta är en sammanställning över det som respondenterna fyllde i.

- Ökad trivsel
- Bättre lön
- Mera ansvar
- Större utvecklingsmöjligheter
- Att företaget går bra och säkrar jobben
- Att arbetet är intressant
- Att arbetet är lärorikt
- Att kunna se vad maskinerna används till ute i fält
- Att det blir ett bra resultat
- Bra lagkänsla
- Mera positiv/negativ feedback
- Gemenskap i mål och strävan

Belöningssätt för utfört arbete:
Vi frågade här efter vilka belöningssätt de ansåg vara de viktigaste faktorerna för att motiveras till att arbeta. Det belöningssätt som de svarande ansåg vara bäst fick en poäng och det som ansågs som sämst skulle bedömas med åtta poäng. Vi presenterar här utfallet av sammanställningen av de svar vi samlade in.

Plats	Belöningssätt	Poäng
1.	Befordran	**78**
2.	Löneförhöjning	**85**
3.	Bonus, provision	**98**
4.	Personligt erkännande av arbetsledare	**100**
5.	Känslan av att vara nöjd med sig själv över att ha presterat bra	**105**
6.	Personligt erkännande av ledningen/högre chef	**120**
7.	Allmänt erkännande av ledningen/högre chef (uttalat för hela skiftlaget)	**134**
8.	Allmänt erkännande av arbetsledare (uttalat för hela skiftlaget)	**137**



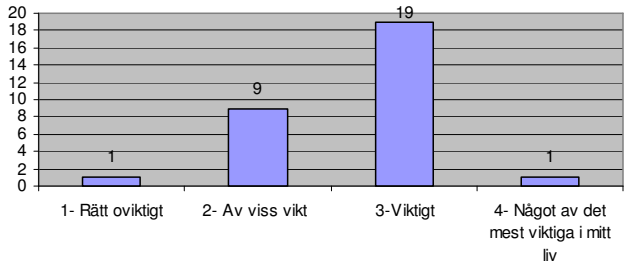
Figur 45: *Stapeldiagram, sammanställning poängbedömda belöningssätt*

Befordran blev det mest värdesatta belöningssättet följt av löneförhöjning. Bonus och provision kom en tredjeplats. Det personliga erkännandet av en arbetsledare hamnade på fjärde plats, känslan att vara nöjd med sig själv över att ha presterat bra på en femteplats och personligt erkännande av ledningen eller en högre chef värderades av de svarande på en sjätteplats. Det allmänna erkännandet uttalat för hela skiftlaget hamnade på de två sista platserna

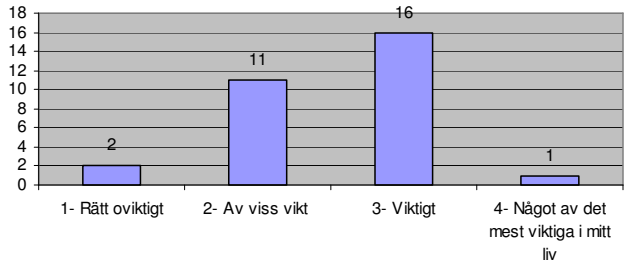
Poängen är fördelade på följande sätt i ovanstående tabell: De tillfrågade fick värdera de olika alternativen från ett till åtta, den som ansågs som värdefullast skulle ha ett. Vi räknade sedan samman alla poäng och den som fick minst blev således den som värderades högst. Därav stigande poängskala.

5.1.16 Faktorers vikt i livet

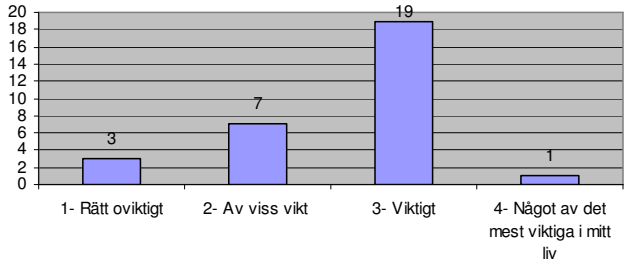
Faktor	1- Rätt oviktigt	2- Av viss vikt	3- Viktigt	4- Något av det mest viktiga i mitt liv	Antal
Mina arbetsuppgifter	1	9	19	1	30*
Att få arbeta för mitt företag	2	11	16	1	30*
Att vara med om att producera de produkter företaget gör	3	7	19	1	30*
Att få arbeta inom Mitt nuvarande yrke	4	10	16	0	30*



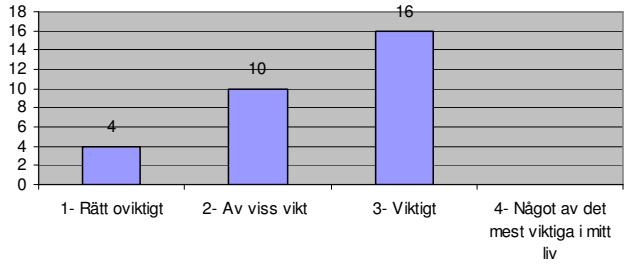
Figur 46: *Stapeldiagram, arbetsuppgifternas vikt*



Figur 47: *Stapeldiagram, vikten av att arbeta för förtaget*



Figur 48: *Stapeldiagram, vikten av att producera produkterna*



Figur 49: *Stapeldiagram, vikten av att arbeta inom yrket*

De anställda anser att arbetsuppgifterna är viktiga, hela 19 av de tillfrågade kryssade i detta alternativ. Nio personer tycket att de var av viss vikt medan rätt oviktigt och något av det mest viktiga i livet fick var sitt svar.

Att arbeta för företaget anser större delen av de anställda vara viktigt, 16 personer ansåg detta. Elva ansåg det vara av viss vikt, två tyckte att det var rätt oviktigt och en tyckte att det är något av det viktigaste i livet.

Att vara med om att producera de produkter som företaget gör tyckte 19 av de tillfrågade vara viktigt.
Sju ansåd det vara av viss vikt, tre tyckte att det var rätt oviktigt och en ansåg det vara något av det mest viktiga i livet.

Att få arbeta inom det nuvarande yrket ansåg fyra stycken vara rätt iviktigt, tio av viss vikt och 16 tycket att detta var viktigt. Ingen ansåg att detta var något av det mest viktiga i livet.

5.1.17 Har du några förslag på vad som skulle kunna förändras för att positivt påverka arbetsmotivationen bland de anställda?

Detta var ett öppet alternativ, alla fyllde inte i detta. Detta är en sammanställning över det som respondenterna fyllde i.

- Mer belöning och erkännande, kan till exempel bara vara fika
- Att få material i rätt tid
- Lyhördhet från arbetsledning
- Beröm när jag har gjort någonting bra
- Mer förmåner
- Positivt tänkande istället för gnäll och ”det går aldrig”
- Göra sitt bästa
- Ge beröm och positiv/negativ feedback
- Kompetent arbetsledning
- Vi motiveras av olika saker och det är viktigt att chefen känner till detta och kan agera utifrån det
- Rättvisa (Rättvis behandling av arbetsledare)
- Uppmuntran
- Lön
- Mer betalt
- Mer ordning och reda
- Sluta pressa folk att stressa hela dagarna

5.2 Sammanställning intervju arbetsledare

Hela detta avsnitt i empirin grundar sig i den intervju vi gjorde med Otto Nyängen, Flow Manager på Atlas Copco. Intervjun ägde rum fredagen den 30:e December 2005 på redan nämnda företag.

5.2.1 Utbildning

Under det första halvåret de anställda arbetar som montörer inom företaget erhåller de en grundläggande utbildning som inkluderar hydraulik och elektrisk kunskap. Under arbetets gång finns det sedan möjligheter till komplettering av utbildningen med exempelvis engelska eller någon annan relevant utbildning. Den kompletterande utbildningen sker efter behov.

5.2.2 Utveckling

Otto anser att möjligheten till utveckling absolut finns, särskilt när det gäller kompetens. Företaget erbjuder många utbildningar både internt och externt, men han påpekar även att de anställda måste vilja ta den möjligheten som faktiskt erbjuds. Det kan i vissa fall vara så att alla inte riktigt förstår vilka möjligheter som finns och ibland finns inte intresset till vidare utveckling. Men enligt Otto finns möjligheterna till utveckling helt klart.

5.2.3 Avancemang

När vi talar om avancemang inom företaget berättar Otto att det definitivt finns möjligheter till avancemang och att de inom företaget har en stor intern rörlighet på arbetskraften. Vill den anställde bara komma till en högre position så finns absolut möjligheten till detta, det gäller bara att vilja och ha den rätta kompetensen.

5.2.4 Feedback

När vi frågar Otto om han tycker att feedback, både positiv och negativ, är viktigt svarar han att det är grundläggande och menar att det är mer än viktigt. Han tror vidare att alla människor vill ha en feedback oavsett om den är positiv eller negativ, det är hans grundinställning. Han påpekar att det är lättare att visa uppskattning för något bra än att ge negativ feedback. När det är positivt kan det handla om en väldigt materiell sak men när det är något som är negativt känns det svårare. Handlar det om individen så brukar ett enskilt samtal användas för att lösa det problem som uppstått tillsamman med individen. Handlar det om en grupp där det funnits tydliga felaktigheter som snabbt måste åtgärdas tar man ofta och samlar gruppen och diskuterar rådande problematik. På så sätt kan det sägas att feedback ges på både individ och gruppnivå.

Otto berättar vidare att han saknar viss typ av feedback på hur maskinerna fungerar ute hos kunden och att de inte direkt har efterfrågat denna typ av information. Denna typ av information finns inom företaget men når väldigt sällan ned till montörerna och de är ju faktiskt de som gör själva arbetet med att sätta ihop de levererade produkterna. Den typen av feedback tror Otto skulle vara önskvärd så att medarbetarna får veta hur deras arbete egentligen blev. Den typen av feedback saknar man definitivt.

I stort sett fungerar feedback på en okej nivå men helt klart så finns det mer att ge när det gäller den delen.

5.2.5 Uppskattning

Otto upplever att alla anställda blir sedda och får uppmärksamhet men han är osäker på att alla verkligen känner att de får uppskattning. Detta är han tveksam till, att de anställda alla gånger känner att de verkligen får uppskattning. Men han är definitivt av åsikten att alla anställda får en form av uppskattning men svårigheten menar Otto är att alla kanske inte förstår att vissa saker är en form av uppskattning. Det handlar inte alltid om något konkret, exempelvis som en T-Shirt, en keps eller pengar utan det kan vara en klapp på axeln och en kommentar om att man tycker att de gjort ett bra arbete. Alla kanske inte uppfattar det som en form av uppskattning beroende på vad som motiverar just den individen och hur den uppfattar sådana saker.

5.2.6 Relation och kommunikation

När det gäller kommunikationen och relationen mellan ledare och anställda anser Otto att det är viktigt med en öppen och rak kommunikation. Att verkligen våga tala om när någonting är bra eller mindre bra och framför allt tycker Otto att det är viktigt att förstå vad det var som var bra eller mindre bra. Kommunikationen med de anställda sker både på gruppnivå och på individnivå. Man har medarbetarsamtal som riktar sig enbart mot individen, dessa sker en gång per år. När det gäller gruppen har arbetsledarensledaren regelbundna möten med varje flöde. Ottos flöde träffas en gång i veckan med dem som jobbar just den dagen och den tidpunkten. Så i rena formella möten har man flödesmöten en gång i veckan och medarbetarsamtalet en gång per år. Utöver detta sker det möten och samtal vid behov och sen finns ju den dagliga kontakten med individen.

Stämningen mellan de anställda tycker Otto är bra, på gränsen till mycket bra. Men det är ett flöde med totalt 50 personer och all kommunikation och dialog kanske inte fungerar perfekt när det är en så stor grupp. Alla kan ju inte komma överens med alla. När det gäller konflikter mellan de anställda så påpekar Otto att han kanske inte känner till precis alla, men de som han

vet om arbetas det med. Han påpekar också att detta kanske inte alla gånger fungerar helt till hundra procent utan det finns punkter där man skulle kunna förbättra.

5.2.7 Motivation och belöningssystem

När vi frågar Otto om hur han motiverar sina anställda svarar han att man kan svara på detta utifrån olika aspekter. Man kan ställa sig frågan vad det är som motiverar människor till att arbeta. Man måste också ta i beaktning hur man tar emot den delen. Atlas Copco är en målstyrd organisation och man kan till de anställda ge rent penningmässiga saker som gratifikation och produktionsbonus för att stimulera den arbetande individen till att göra någonting extra eller för att konkret visa uppskattning för något som individen eller gruppen har utfört. Otto påpekar även att lönen naturligtvis motiverar och stimulerar en del individer, som är på sin arbetsplats endast för att få sin lön. Man har även mer personliga saker som en del individer värdesätter. Det kan exempelvis vara en klapp på axeln eller att man får en T-shirt och ett gott ord från arbetsledaren. Man har också vid vissa tillfällen när arbetet skötts på ett sätt som är bättre än vanligt gått till Gustavsvik och ätit lunch. Men de rent formella motivationsformerna är gratifikation och produktionsbonus och mer penningrelaterade motivationsdelar. Det penningmässiga motivations eller belöningssättet är baserat på både gruppnivå och individnivå. Vissa delar av produktionsbonusen grundar sig i den anställdes närvarotimmar, så att bonusen blir högre vid fler närvarotimmar.

Otto tror vidare att det som inverkar på arbetsmotivationen är väldigt individberoende. En viktig del är att ställa sig frågan hur man trivs och mår i sitt arbete, trivs jag i den här gruppen och miljön som jag arbetar i. Ottos filosofi och grundtanke kring detta är att om man trivs på sin arbetsplats eller i gruppen man arbetar så kommer individen också att prestera ett bra arbete, det motiverar även individen till att vara där, befinna sig på sin arbetsplats. Han tror också att många av de anställda motiveras av att arbeta med just att tillverka de maskiner företaget producerar och monterar och anser att det är kul att göra detta. Han poängterar även att vissa är där för att kvittera ut sin lön och då anser han att även det är en källa till motivation, men dock tror han att det endast är ett fåtal som har detta tankesätt. Motivationen kan också handla om fritidmässiga saker som status, att individen känner att den har ett arbete som han eller hon känner sig trygg med och känner någonting för. Detta kan leda till en viss motivation och drivkraft gentemot sin omgivning, båda hemmavid och med andra vänner.

De belöningar Otto anser skapa motivation är att det ofta handlar om ett mål, att man utför någonting och sedan får beröm eller någon annan form av belöning för det, att man märks. Sen finns det de här penningmässiga delarna som gratifikation och liknande saker. Men som Otto ser det är det när en individ eller grupp uppnår ett uppsatt mål eller klarar av någon sorts utmaning där man känner att man utfört en bra prestation, då vill man ha ett erkännande för det. Sen kan erkännande anpassas utifrån individen och vad den anser vara en bra motivator. Otto tror även att en anställd inte kan prestera sitt yttersta enbart med lönen som motivation.

För att försöka motivera de anställda att arbeta i riktning med företagets mål arbetar Otto genom att tydliggöra företagets mål och följa upp dessa. Han menar att man måste konkretisera företagets mål då de i många fall kan uppfattas som abstrakta och svåra att förstå för de anställda. Med tanke på att de kan vara svåra att förstå blir det även svårt att uppnå detta. Man jobbar även med att försöka få de anställda att förstå vilken roll man har i det stora företaget. Han påpekar dock att det viktigaste är att konkretisera målen och få dem förståeliga samt att kunna förklara dem och utifrån detta visa för de anställda vad de kan göra för att man skall kunna uppnå dessa mål.

Om en anställd lyckas extra bra i sitt arbete finns det enligt Otto definitivt en sannolikhet att man får en belöning av företaget eller av en arbetsledare. Han berättar om ett exempel där det var en maskin som gick exceptionellt bra och gjorde det som skulle göras på den kortaste tiden inom företagets historia. Då gick de allihopa och åt julbord tillsammans för att visa att de var nöjda med prestationen.

Otto fick rangordna vilka belöningssätt han trodde att de anställda värderade mest för bra presterat arbete:

1) Känslan av att vara nöjd med sig själv över att ha presterat bra
2) Löneförhöjning
3) Personligt erkännande av arbetsledare
4) Bonus, provision
5) Befordran
6) Personligt erkännande av ledning/högre chef
7) Allmänt erkännande av ledning/högre chef (Uttalat för hela skiftlaget)
8) Allmänt erkännande av arbetsledare (Uttalat för hela skiftlaget)

Han fick även rangordna vad han trodde de anställda ansåg vara viktigast rörande arbetet och som helhet i livet:

1) Mina arbetskamrater
2) Mina arbetsuppgifter
3) Att få arbeta för mitt företag
4) Att få vara med om att producera de produkter företaget gör
5) Att få arbeta inom mitt nuvarande yrke

5.2.8 Inflytande och påverkan

De anställda får till hög grad vara delaktiga i att utrusta sin egen arbetsstation och det som finns i närheten. Saknas verktyg kan de anställda, enligt Otto, beställa det som behövs utan att kontakta närmsta chef för att be om lov. Det finns dock begränsningar här då det finns en viss summa pengar som får spenderas till inköp av verktyg och liknande saker. Men för övrigt har man fria händer att köpa in något verktyg eller på något sätt påverka sin arbetsmiljö och sin arbetsplats. Man har ytterligare ett stort inflytande på den totala psykosociala arbetsmiljön. Otto påpekar att det åligger varje enskild individ att försöka sträva efter att göra någonting bra, oavsett om det handlar om renlighet eller ordning och reda. Men han anser även att det finns en skyldighet hos de anställda att påvisa de brister och fel som måste åtgärdas.

De anställda har enligt Otto möjligheten till att påverka sina arbetsrutiner, men vill även poängtera att alla kanske inte tar denna möjlighet eller ens förstår den. På Atlas Copco är man väldigt beroende och styrda av leveranstiderna. Man har i regel en kund som står i slutändan och har blivit lovade ett datum när maskinen ska lämna Örebro. Det datumet har man inte särskilt stor påverkan på, däremot finns stor möjlighet att påverka och att styra tiden fram till detta datum. Det handlar om uppbyggnad av produkterna, när kontakta med de tekniska avdelningarna skall ske och i vilken ordning allt skall skötas.

Att ta ställning till förslag och idéer på förändringar sker på lite olika sätt. Man har någonting som kallas för KM-grupper, där KM står för konstruktionsmeddelande där man kan ta upp problem som rör materialet som använd i produkterna, exempelvis om en slang är för kort varje gång. Då får man ta upp det i KM-gruppen och så får de brister som finns justeras. Detta sker kontinuerligt.

5.2.9 Arbetsuppgifter

När man skall ta reda på vilken inställning de anställda har till sina arbetsuppgifter sker detta i första hand genom medarbetarsamtalen. Där får man enligt Otto möjligheten att se varför de anställda arbetar inom just detta yrke och med de arbetsuppgifter de har och hur de känner inför de olika arbetsuppgifterna. Man tar även reda på varför individen vill arbeta med det den gör, om det är för pengar, om det är intressant, för att det är bra arbetskamrater eller för att man vill arbeta inom just detta yrke.

Otto upplever även att arbetsuppgifterna är standardiserade till en viss nivå, det finns alltså klara instruktioner på hur de skall utföras. Man har till varje produkt en eller flera byggpärmar innehållande el-scheman, hydraulscheman och liknande instruktioner på en nivå som han anser vara bra. Otto tycker vidare att arbetsuppgifterna i vissa delar borde vara mera standardiserade med tanke på att säkerställa kvaliteten på slutprodukten. Med mer standardisering blir det lättare att få produkterna att se likformiga ut. Detta arbetar företaget med, det finns tillvägagångssätt som kallas för moduler och dessa skall se likartade ut varje gång. Men enligt Otto kan man komma mycket längre med instruktionerna som finns i företaget.

Arbetsuppgifterna anser Otto vara mycket varierade och de anställda får arbeta med en mängd olika arbetsuppgifter. Vidare tycker han inte att arbetsuppgifterna skall vara mer varierande än i dagsläget om man ser det med ett produktionsöga. Ser man det produktionsmässigt skulle Otto till och med föredra mindre varierade arbetsuppgifter för att nå bästa produktion. Eftersom man har ett väldigt stort arbetsinnehåll på maskinerna i produktionen så anser han att ur ett arbetsmiljöperspektiv eller utifrån individernas synpunkt och önskan att man ligger på en bra nivå när det gäller arbetsuppgifternas variation.

5.2.10 Arbetsmiljö

Arbetsmiljön är väldigt bra enligt Otto om man framförallt tittar på den fysiska delen. Det är rent, snyggt, undanplockat och en låg ljudvolym. Även den psykosociala arbetsmiljön är väldigt god, det arrangeras saker, det finns mötesplatser vid sidan av arbetet som gör att de anställda trivs och hittar gemensamma intressen bland de anställda, så hela den psykosociala arbetsmiljön är enligt Otto väldigt bra. Trots detta kan det alltid bli bättre och Otto påpekar att man alltid inom företaget anser att det finns ett bättre sätt att lösa saker på.

5.2.11 Stress och trygghet

Otto definierar ordet stress som ”*Obalans mellan upplevda krav och egen förmåga*”[78] och berättar att man inom företaget absolut kan känna stress ibland. Oftast handlar det om tidspress med tanke på snabba leveranstider och högt arbetstempo. Men om man enligt Otto tittar på definitionen igen kan det även handla om kompetensmässig stress. Att anställda upplever en inre stress till följd av en känsla av att inte klara av arbetet. På Atlas Copco används det komplexa maskiner och alla individer har inte den fulla kunskapen i dessa maskiner. Därför kan det i vissa lägen och under vissa förutsättningar vara så att de anställda absolut känner stress. Samtidigt anser Otto att en viss grad av stress kan vara bra för individen.

Inom företaget finns uppföljningar på de anställda när de har gått utbildningar och för att se om de har den kompetens som krävs. Genom dessa uppföljningar kan individen hjälpas och vägledas till att genomföra vissa utbildningar som arbetsledningen tycker att de behöver och

[78] Nyängen O, *Intervju Atlas Copco 2005-12-30*

därmed öka den befintliga kompetensnivån. Det finns även en dialog och kommunikation i det dagliga arbetet som syftar till att ta reda på om de anställda verkligen tror att de klarar av olika arbetsuppgifter, att helt enkelt ställa frågan till de anställda om de klarar detta eller om man behöver ta in hjälp från någon annan.

5.2.12 Känsla

Otto tror att de anställda tycker att det är roligt att arbeta för Atlas Copco. Anledningen till detta är att man har ett stort arbetsinnehåll och att man har varierade arbetsuppgifter som i längden inte känns tråkiga eller monotona. När vi diskuterar stolthet tror Otto att de flesta nog är stolta om de tänker på det, eller om de får en konkret fråga men han tror däremot inte att de anställda tänker på detta i vardagen. Att när de kliver in på arbetsplatsen tänker ”Jag jobbar för Atlas Copco, vad stolt jag är”[79]. Men han menar att denna stolthet kan visa sig när man pratar med sina vänner som kanske arbetar på andra företag. Atlas Copco är, om man ser till Örebro med omnejd, ett företag som under en lång tid haft ett väldigt bra rykte om att vara en bra arbetsplats och en bra arbetsgivare. Så Otto tror att man genom detta är stolt, man behöver inte hymla med vart man arbetar.

79

6 Analys

I analysavsnittet förs den teoretiska referensramen samman med empirin för att åskådliggöra likheter och skillnader. I vårt fall utgörs empirin av vår enkätundersökning och en arbetsledarintervju. Teorin finns att läsa under kapitel fyra i denna uppsats.

6.1 Motivation

Eftersom begreppet motivation är svårt att definiera så kan man enligt Gary Johns dela in begreppet i tre delar. Dessa delar är *effort*, *persistance* och *direction.*

Effort behandlar ansträngningen eller styrkan i individens arbetsrelaterade beteende. I företaget Atlas Copco som vi studerat i denna uppsats kan vi se att de anställda har en hög grad av ansträngning, de vill i många fall arbeta extra hårt för att hjälpa företaget att bli framgångsrikt.

Persistance bahandlar uthålligheten en individ visar i sina arbetsuppgifter och i sin arbetstid. Med tanke på att de anställda i de flesta fall har arbetat länge och förväntar sig att arbeta länge inom organisationen kan vi se att de har en relativt stor grad av uthållighet i sitt arbete.

Direction handlar om riktningen i individens arbetsprestation. Detta kan innefatta arbetets kvalitet och att arbeta mot företagets mål. Arbetsledaren anser här att de anställda har en god kompetens i sitt arbete och på så sätt skapas kvaliteten. Riktningen kan däremot försämras av att de anställda har svårigheter i att första företagets mål.

6.1.1 Yttre och inre motivation

Människor kan enligt Porter, Bigley och Steers känna sig manade till motivation av två skilda slag. Genom inre och yttre motivation. Viljan och känslan att prestera upplevs som lönen eller belöningen genom den inre motivationen och den yttre präglas av externa faktorer som exempelvis lön och andra belöningar, press, direktiv hot och påtvingade mål.

De anställda tycker i de flesta fall att det är roligt att arbeta och känner en viss stolthet för att tillhöra företaget. De upplever även att det finns goda möjligheter till inflytande, beslutsfattande och avancemang. De anser vidare att de inte kan motiveras endast av lönen utan att det är andra saker exempelvis befordran och viljan att hjälpa företaget att bli framgångsrikt som anses som de viktigaste faktorerna. Däremot anser de flesta att lönen inverkar på arbetsmotivationen mer eller mindre. Man har samtidigt en tidspress som gör att man måste göra klart vissa saker i tid. Därför anser vi att det finns en blandning av både yttre och inre faktorer som gör att de anställda arbetar på det sättet som de gör. Till skillnad från teorin i allmänhet och Herzberg i synnerhet anser vi att de anställda motiveras av både lön och välbefinnande för väl utfört arbete.

6.2 Expectancy theory

Denna teori integrerar tre delar, förväntan, medverkan och värde som sammantaget skapar en arbetande individs sammantagna motivationskraft enligt Victor H Vroom.

6.2.1 Expectancy

Enligt teorin handlar den första delen om individens upplevda trolighet att arbetsansträngningen kommer att leda till ett bra presterande och en bra utgång. Individen gör

i förväntningen en bedömning över sin egen förmåga att kunna klara av att utföra arbetsuppgiften.

6.2.1.1 De anställdas uppfattning:

När det gäller bedömningen av sin egen förmåga att kunna klara av arbetsuppgiften ger svarsenkäten vissa indikationer på att det finns en god upplevd tilltro till sin egen förmåga och förväntan över att kunna klara av att utföra sina arbetsuppgifter. Detta framkommer av svarsenkäten då övervägande delen av de tillfrågade anställda instämmer i att de har inflytande att påverka sina arbetsuppgifter, att de har möjligheten att fatta egna beslut i arbetet och att de upplever möjlighet finns att arbeta sig uppåt i organisationen.

När det handlar om förväntan och troligheten över att en arbetsansträngning leder till ett bra presterande, finns en positiv svarsfrekvens på frågan gällande att kunna förmå sig att anstränga sig mer än vad som förväntas för att hjälpa företaget att bli framgångsrikt. Detta kan tolkas som att de anställda upplever att det finns ett troligt samband mellan nedlagd arbetsansträngning och att detta kan leda till ett bra presterande och ett bra resultat.

En hög andel anställda upplever att det inte får tillräckligt med feedback och skulle vilja ha mer feedback om sina arbetsprestationer. Möjligen kan denna upplevda avsaknad av otillräcklig feedback skapa en osäkerhet hos de anställda över sin egen förmåga att kunna prestera samt en osäkerhet kring den arbetsansträngning de lägger ner om huruvida den leder till ett bra presterande eller ej.

6.2.1.2 Arbetsledarens uppfattning:

Arbetsledare Otto Nyängen anser de anställdas inflytande och möjlighet att fatta egna beslut i arbetet som god och anger vidare att det finns mycket goda möjligheter, för de anställda, till att arbeta sig uppåt i organisationen. När det gäller feedback till de anställda, över deras egen förmåga att kunna klara av att utföra arbetsuppgiften, säger han att i stort sett så fungerar feedback på en okej nivå men helt klart så finns det mer att ge när det gäller den delen.

6.2.1.3 Jämförelse mellan arbetsledare och anställda:

Det finns en samstämmighet mellan de anställdas och arbetsledarens uppfattningar kring förväntan där båda parter upplever att det finns goda möjligheter till inflytande och beslutsfattande i arbetet, för de anställda. Även möjligheterna till att kunna arbeta sig uppåt i företaget anses av båda parter som goda. Båda parter har således goda förväntningar inför de anställdas förmåga att kunna klara av att utföra arbetsuppgifterna.

Skillnader i uppfattningar kring förväntan finns när det gäller feedback kring hur de anställda klarar av att utföra sina arbetsuppgifter, De anställda anser sig få för lite feedback om sina arbetsprestationer medan arbetsledaren i stort sett anser den ligga på en okej nivå, även om han är på det klara med att det finns mer att ge.

6.2.2 Instrumentality

Teorin i denna del berör individens upplevda trolighet att ett bra presterande i arbetet kommer att leda till önskvärt resultat. Det vill säga en för individens personliga del önskvärd belöning. Här handlar det även om sambandet mellan individens egen medverkan och troligheten att det leder till en belöning.

6.2.2.1 De anställdas uppfattning:

Enligt svarsenkäten finns det en låg upplevd trolighet till att ett extra bra presterande leder till en belöning. Majoriteten av de tillfrågade anställda upplever det ej troligt att de sannolikt får en belöning om de lyckas extra bra i arbetet. De anställda kan sägas uppleva ett svagt samband mellan ett extra bra utfört arbete och deras egen medverkan till en belöning.

Det framkommer dock när det gäller företagets framgång en upplevd trolighet över sambandet mellan egen medverkan och ett bra resultat. I påståendet ”Jag vill anstränga mig mer än vad som förväntas av mig för att hjälpa företaget att bli framgångsrikt”, svarar övervägande delen av det tillfrågade att de instämmer i påståendet. De anställda kan sägas uppleva deras egen medverkan till detta som mer troligt än föregående påstående om belöning. Majoriteten instämmer även i att de är stolta att arbeta för företaget. Detta kan tydas som att deras medverkan i företaget ger dem en belöning i form av stolthet.

6.2.2.2 Arbetsledarens uppfattning:

Det är tämligen sannolikt att de anställda ges någon form av belöning vid extra bra utfört arbete, säger Otto. Han tror vidare att de flesta nog är stolta att arbeta i företaget då Atlas Copco under en lång tid har haft ett väldigt bra rykte om att vara en bra arbetsplats och en bra arbetsgivare.

6.2.2.3 Jämförelse mellan arbetsledare och anställda:

Likheter kring båda parters uppfattningar återfinns när ämnet stolthet behandlas då det framgår att de flesta känner sig stolta att arbeta i företaget.

Skilda uppfattningar återfinns inför sannolikheten att ett extra bra presterande av de anställda leder till en belöning. Arbetsledaren anser detta som tämligen troligt medan majoriteten av de tillfrågade anställda upplever detta som ej troligt.

6.2.3 Valance

Denna del i teorin behandlar det förväntade värde individen lägger i utbytet denne får för arbetsinsatsen. Det handlar om den individuella uppfattningen hos individen om huruvida utbytet denne får för sin arbetsinsats, skapar ett värde eller ej och även till vilken grad utbytet är lockande och motiverande.

6.2.3.1 De anställdas uppfattning:

Det förväntade värdet den anställda lägger i utbytet när det gäller lönen de får för sin arbetsinsats, är relativt låg hos övervägande andelen tillfrågade. En övervägande del av de tillfrågade anställda anser enligt svarsenkäten att deras lön inte motsvarar den arbetsansträngning de gör i arbetet samt att lönen även inverkar på deras arbetsmotivation och att de ej kan prestera sitt yttersta enbart med lönen som motivation. I följdfrågan anger de tillfrågade följande faktorer som de anser behövs för att känna att ansträngningen de lägger ner skapar ett värde:

- Trivsel
- Lön
- Ansvar
- Utvecklingsmöjligheter
- Intressant arbete
- Lärorikt arbete

- Att företaget går bra och säkrar våra jobb
- Se vad maskinerna används till ute i fält
- Att det blir ett bra resultat
- Lagkänsla
- Positiv och negativ feedback
- Gemenskap i mål och strävan

Detta tyder enligt expectancy theory på att lönen är för de anställda på Atlas Copco endast till en viss grad är en lockande och motiverande faktor.

Det tyder på att det finns en viss tendens i de anställdas uppfattning om utbytet, lönen, de får för sin arbetsprestation skapar ett relativt lågt värde.

När det gäller värde i form av feedback kring de anställdas arbetsprestationer, instämmer endast ett fåtal i att de får en direkt och tydlig feedback om sina arbetsprestationer. Många anger att det skulle vilja ha mer feedback och anser att feedback är viktigt, såväl positiv som negativ. Detta kan tydas som att de tillfrågade anställda finner ett värde i att få feedback om sina arbetsprestationer. Denna indikation på att feedback skapar ett värde kan också återfinnas i påståendet om huruvida de anställdas arbete uppmärksammas av ledningen eller ej. Övervägande delen av de tillfrågade anser ej att deras arbete ej uppmärksammas av ledningen samt anser också att ovanstående påverkar deras motivation att arbeta.

Olika belöningssätt för bra presterat arbete har i enkäten graderats av de anställda. Av svaren kan utläsas att en befordran har högst betydelse för de tillfrågade. Det belöningssättet som graderades som näst viktigast var löneförhöjning. De belöningssätten som de svarande ansåg vara minst viktiga i denna fråga var *Allmänt erkännande av arbetsledare och allmänt erkännande av ledningen eller en högre chef,* alltså ett erkännande uttalat för hela skiftlaget. Ett personligt erkännande värderas av de anställda som högre än ett som är uttalat för hela skiftlaget. Med tanke på att befordran ansågs som det högst värderade belöningssättet framför löneförhöjning kan det tyda på att lönen eller en monetär belöning inte är den mest motiverande faktorn i detta företag. Löneförhöjning har dock ett stort värde för de anställda även om befordran enligt de svarande var det som var mest värdesatt. När det gäller erkännande så värdesätter de anställda ett personligt erkännande högre än det allmänna erkännandet vilket kan peka på att de anställda anser att det är av större värde att ledningen uppmärksammar den enskilde personen istället för att uppmärksamma ett helt skiftlag.

6.2.3.2 Arbetsledarens uppfattning:

Arbetsledaren tror inte att enbart lönen kan motivera de anställda att prestera sitt yttersta. Han säger att när det gäller att motivera de anställda att arbeta mot företagets mål, försöker han att visualisera målen för att de anställda mer konkret ska kunna se målet framför sig, följa upp målen samt försöka få de anställda att förstå vilken roll man har i det stora företaget. Genom detta kan tydas att en form av värde inför arbetsuppgiften försöker skapas av arbetsledaren.
Han anser vidare att de anställda får uppskattning och uppmärksammas men är dock osäker på om alla anställda känner att de får detta.
På frågan om vilka belöningssätt, för bra presterat arbete, han tror att de anställda anser vara mest önskvärda gör han en rangordning över de tre med högst betydelse enligt följande:

1) Känslan av att vara nöjd med sig själv över att ha presterat bra.
1) Löneförhöjning.
2) Personligt erkännande av arbetsledare.

Av detta kan tydas att arbetsledaren uppfattar inre belöning vara det som utgör mest värde för de anställda, när det gäller belöningssätt för ett bra presterat arbete

6.2.3.3 Jämförelse mellan arbetsledare och anställda:

Enbart lönen kan inte motivera de anställda till att prestera sitt yttersta. Detta håller båda parter med om. Vidare har löneförhöjning rangordnats till att komma på andra plats, i en gradering över önskvärda belöningssätt, av både anställda och arbetsledare.

På frågan om de anställda uppmärksammas i sitt arbete, går uppfattningarna isär. Övervägande delen av de tillfrågade anställda anser inte att de gör det, medan arbetsledaren anser att de anställda ges uppskattning och uppmärksammas i sitt arbete. Dock finns en osäkerhet från arbetsledarens sida om alla anställda känner detta. Olika uppfattningar återfinns också beträffande frågan över vilken belöning de anställda anser har högst betydelse. Majoriteten, av de tillfrågade anställda, anger befordran ha högst betydelse. Arbetsledaren tror ”Känslan av att vara nöjd med sig själv över att ha presterat bra” [80]är av högst betydelse för de anställda.

6.2.4 Motivational force

Teorin belyser slutligen produkten av de tidigare delarna i teorin, expectancy, instrumentality och valance. Det vill säga den kraftansträngning den anställde lägger ned i en viss arbetsuppgift. Utifrån den anställdes förväntningar beror den sammanlagda kraftansträngningen delvis på trivseln, lönen och ansvar. Lönen utgör endast till en viss del grad en motiverande kraft, medan den upplevda möjligheten till inflytande och avancemang inom organisationen anses vara en god motiverande kraft. Även arbetsledaren är av den uppfattningen att lönen har inverkan på motivationskraften.

[80] Nyängen O, *Intervju Atlas Copco 2005-12-30*

6.3 Herzbergs tvåfaktorsteori

Denna teori grundades av psykologen Frederick Herzberg och är den mest kända inom studier om arbetslivets motivationspsykologi. Den behandlar att en individs relation till sitt arbete är grundläggande och att attityden till arbetet kan avgöra om individen misslyckas eller når framgång på sin arbetsplats. Det finns enligt teorin motivationsfaktorer som kan skapa motivation hos den arbetande individen men de kan inte skapa otillfredsställelse. Det finns också hygienfaktorer som inte kan skapa motivation utan endast ett tillstånd av otillfredsställelse eller avsaknad av otillfredsställelse.

6.3.1 Hygienfaktorer

De hygieniska faktorerna kan innefatta delar som organisationens politik, ledaren, arbetsförhållanden, mellanmänskliga förhållanden, ekonomisk ersättning, status, trygghet i arbetet och privatlivet. Denna del av teorin tar alltså upp förhållanden utanför det egentliga arbetet och kan innefattas av exempelvis företagspolitik, fysisk arbetsmiljö, arbetsledning och lön.

6.3.1.1 Anställdas uppfattning:

De anställda anser att kommunikationen mellan arbetsledare och medarbetarna är relativt god och de konflikter som uppstår löses till stor del på ett tillfredsställande sätt. Man anser däremot inte att man har man har någon större respons för att ta upp förslag på förändringar och idéer gällande arbetet och arbetsrutinerna, de flesta anser att man varken är nöjd eller missnöjd med detta. Stämningen på arbetsplatsen tycker de flesta dock är god och majoriteten anser att de har möjligheten att deltaga vid de gemensamma aktiviteterna som anordnas på företaget.

När det gäller lönen så är många tveksamma till att lönen motsvarar den arbetsansträngning som de gör i det dagliga arbetslivet. Många påpekar vidare att lönen inverkar på arbetsmotivationen men anser inte att man kan prestera sitt yttersta endast med lönen som motivationsfaktor. Endast ett fåtal instämmer i de sannolikt får en belöning om de lyckas extra bra i arbetet. I en gradering över olika belöningssätt, för bra presterat arbete, värdesätter majoriteten av de tillfrågade en befordran före en löneförhöjning. Vilket ses som positivt då lönen är en förutsättning för att kunna leva och arbeta på arbetsplatsen, inte en källa till motivation enligt Herzberg. Dock har vi genom denna undersökning sett tendenser till att vissa anställda motiveras av endast lönen, men det är endast ett fåtal. Många anser däremot att lönen bidrar mer eller mindre till att påverka arbetsmotivationen.

Om de anställda känner trygghet på sin arbetsplats kan man se genom att granska hur länge de har arbetat i organisationen samt hur länge de tror att det kommer att arbeta. De flesta har arbetat inom denna organisation i över fem år, men många är även nyligen anställda. Väldigt många av de tillfrågade tror att de kommer att arbeta kvar längre än fem år medan endast ett fåtal tror sig sluta inom en tvåårsperiod. Av detta kan man utläsa att de anställda känner en trygghet i sitt arbete och därmed inte någon överhängande känsla av att man inte trivs eller att man kanske skulle bli arbetslös till följd av arbetsbrist. Fördelningen visar även att de anställda antingen jobbar kvar en längre tid eller så slutar man relativt tidigt av olika anledningar. Totalt sett så känner sig enligt vår bedömning de anställda en stor trygghet i att arbeta för detta företag. Däremot känner de anställda i viss mån stress i sitt arbete, vilket kan leda till att tryggheten på arbetsplatsen kan minska.

6.3.1.2 Arbetsledarens uppfattning:

Arbetsledaren anser att det är viktigt att kommunikationen mellan ledare och anställda är öppen och rak. Att man verkligen talar om när någonting är bra eller mindre bra och ger feedback direkt vid dessa tillfällen. Han anser vidare att kommunikationen och relationen mellan de anställda är god, på gränsen till mycket god. Ledningen har även vetskap om att de inte känner till precis allt, men att man arbetar med de man känner till. Vidare har vi genom intervjun fått uppfattningen att arbetsledaren anser att man anordnar mycket saker för de anställda, för att de skall kunna träffas och finna gemensamma intressen och på så sätt stärka relationerna mellan varandra. Man uppmuntrar även de anställda att anordna sådana aktiviteter på egen hand och hjälper till i den mån det finns möjlighet.

När det gäller motivation genom lön så tror arbetsledaren att det finns vissa som motiveras genom lönen, men att det dock är endast ett fåtal. Vidare tror han att det finns en del som påverkas av lönen mer eller mindre som motivationsfaktor men att de inte är den främsta källan till motivation. Totalt sett så anser arbetsledaren att man i de flesta fall inte kan prestera sitt yttersta endast med lönen som motivation.

Arbetsledaren anser att man absolut kan känna stress i vissa situationer, oftast i form av tidspress, men också i form av kompetensmässig stress. Att individen inte känner att den klarar av att utföra ett visst arbete kan också ibland orsaka stress. Enligt arbetsledaren försöker de öka trygghetskänslan för de anställda genom att följa upp dem för att se vilken kompetensnivå de besitter. De försöker även uppmuntra de anställda till att genomföra vissa utbildningar för att öka kompetensnivån och därmed de anställdas trygghet inför arbetsuppgifterna.

6.3.1.3 Jämförelse mellan arbetsledare och anställd:

Både arbetsledare och de anställda finner relation och kommunikation vara mycket viktig. De anser även att den är öppen och rak. Relationer och kommunikation mellan arbetsledare och anställda uppfattas av både arbetsledning och anställda som bra, även om man från båda håll anser att det finns delar som skulle kunna förbättras. Vidare har arbetsledare och anställda samma uppfattning när det gäller stämningen på arbetsplatsen, att den är bra, på gränsen till mycket bra och när det gäller att anordna och ha möjlighet att deltaga på gemensamma aktiviteter anser större delen av de anställda att de har möjligheten att deltaga på dessa. Arbetsledaren har på denna del samma uppfattning som de anställda.

Det skiljer sig dock i uppfattningen om att en extra bra insats i arbetet sannolikt resulterar i en belöning. Arbetsledaren anser att det definitivt finns en sannolikhet medan de anställda var mycket tveksamma till detta och anser till större del att denna sannolikhet inte finns. När det gäller lönens inverkan på arbetsmotivationen så har man liknande uppfattning, alltså att den inverkar på motivationen men inte i helhet styr den, endast ett fåtal av de anställda tycker att man kan göra sitt absolut bästa enbart genom att motiveras av lön, vilket arbetsledaren hade full insikt om.

Trygghet och stress uppfattas till större del på liknande sätt av de anställda och arbetsledaren. Arbetsledaren påpekar att de anställda kan känna stress och det finns ett antal som känner sig stressade, oftast när det gäller tidspress men även kompetensmässig stress när det gäller känslan av att inte klara av arbetet, vilket även visade sig i undersökningen. Vissa av de anställda känner att arbetet orsakar stress. Vi har även sett indikationer på att de anställda känner sig trygga i sitt arbete då flertalet har arbetat länge i organisationen och även tror att de kommer arbeta en längre tid.

6.3.2 Motivationsfaktorer

Motivationsfaktorerna innefattar delar som prestationer, erkännande, arbetet i sig självt, ansvar, befordringsmöjligheter och personlig växt. Denna del av teorin tar alltså upp faktorer som behandlar själva arbetsinnehållet som exempelvis framgång, erkännande, själva arbetet, ansvar och personlig växt.

6.3.2.1 Anställdas uppfattning:

När det gäller prestationer som en faktor vilket skapar motivation ges indikationer på detta i påståendena som handlar om feedback. Det går att tyda att det finns motivation för att anstränga sig mer än förväntat för att hjälpa företaget att bli framgångsrikt samt att arbetsuppgifterna, produkterna och företaget i sig anses vara viktiga av de tillfrågade.

Angående feedback och information om sina arbetsprestationer tycker övervägande del att detta inte är tillräckligt direkt och tydligt och de flesta vill att detta skall ske mer frekvent och med större tydlighet då de anser att det är viktigt att man ger feedback oavsett om den är positiv eller negativ. Individerna i organisationen tycker inte att man uppmärksammas tillräckligt om man har gjort ett bra respektive mindre bra arbete. De flesta påpekar att detta är viktigt och påverkar dess motivation till att göra ett bra arbete. Ej heller anses det som sannolikt av många tillfrågade att få en belöning om de lyckas extra bra i arbetet och därigenom motiveras. Detta kan tydas som att erkännande innehar en låg grad av motivation för de tillfrågade anställda på Atlas Copco.

Åsikter om arbetsinnehållet varierar kraftigt, när det gäller standardiseringen så är åsikterna helt jämt fördelade åt de båda hållen, däremot är det få som vill att uppgifterna i arbetet skall vara mindre standardiserade. Mer standardisering råder det också delade meningar om något fler vill ha mer standardisering men i stort sett över de tre påståendena är det majoritet för alternativet varken eller. Däremot anser de flesta att arbetsuppgifterna är varierade, dock vill ingen att arbetsuppgifterna skall vara mindre varierade än i nuläget, många anser även att de skulle vilja ha mer variation i arbetsuppgifterna. Många känner att arbetet är betydelsefullt, tycker det är roligt att arbeta samt att de är stolta att arbeta för företaget. Vidare anser även en övervägande andel att arbetsuppgifterna, de produkter de producerar och yrket i sig är viktiga, på en skala från ett till fyra över dessa faktorers vikt i livet som helhet får dessa faktorer en trea.
De anställda i företaget anser att det finns möjligheter till utveckling, då de flesta har fått någon form av relevant utbildning. Det finns även enligt de anställda möjligheterna till utveckling men detta anses kunna bli mycket bättre. De anställda vill alltså ha större möjligheter till utveckling. När det gäller avancemangsmöjligheter ser de anställda en stor möjlighet till detta även om det inte är alla som känner sig villiga att ta denna möjlighet. Detta visar också att man inom företaget kan se befordran som en god motivationsfaktor, eller som teorin uttrycker det, en motivator. De goda möjligheterna till befordran, vilka tidigare nämnts, bidrar också till motivationsfaktorn personlig växt och utveckling.

Inflytandet att påverka sina arbetsuppgifter anses som goda men även här önskar de anställda mer inflytande i att påverka detta, majoriteten vill även inte ha mindre inflytande. De anställda anser vidare att man har stor möjlighet att fatta egna beslut i det dagliga arbetet, men trots detta tycker de att det skulle vara önskvärt att kunna fatta mer beslut i sitt arbetsliv. I stort sett ingen anser att man skulle vilja mindre möjligheter till detta. En övervägande del anser sig också vara engagerade både i sitt eget jobb såväl som i andras arbetsuppgifter, vilket tyder på en känsla av ansvar inför Atlas Copcos arbetsuppgifter som kan utgöra en motivationsfaktor.

6.3.2.2 Arbetsledarens uppfattning:

När det gäller prestationerna i arbetet upplever arbetsledaren att alla anställda blir uppmärksammade och sedda. Dock är han osäker när det gäller att alla anställda förstår denna uppskattning beroende på vad individen motiveras av och anser som uppskattning och erkännande för ett väl utfört arbete. Om en anställd lyckas extra bra i sitt arbete finns det enligt arbetsledaren definitiv en stor sannolikhet att den anställde erhåller en belöning.

Arbetsledaren anser om detta att feedbacken är grundläggande, mer än viktig. Han tror att alla vill ha någon form av feedback oavsett om den är positiv eller negativ. Han tycker att feedbacken fungerar på en godkänd nivå, men att det finns mycket mer att ge på den punkten.

Arbetsuppgifterna är enligt arbetsledaren standardiserade till en viss nivå, det finns alltså klara instruktioner på hur de skall utföras. Med tanke på att säkerställa kvalitet så anser han dock att de kanske borde vara mer standardiserade, och att man inom företaget arbetar med den delen. Variationen är enligt arbetsledaren god, men ur ett produktionsperspektiv så borde dessa kanske vara mindre varierade. Om man ser det ur ett blandat perspektiv i produktion och arbetsmiljö så tycker arbetsledaren att man ligger på en bra nivå. Vidare tror han att de anställda i de flesta fall tycker att det är roligt att arbeta för Atlas Copco.

Arbetsledaren tillhandahåller varje individ som börjar arbeta inom företaget en grundläggande utbildning. När arbetet sedan startat så kan den anställda få chansen att utifrån behov och vilja ta ytterligare utbildningar. Därmed anser arbetsledaren att möjligheten till utveckling absolut finns men det är även upp till den anställde att vilja ta chansen som erbjuds. Det är liknande med avancemangsmöjligheterna, det finns definitivt en möjlighet att avancera inom organisationen men även detta är upp till individen, man måste vilja ta möjligheter och chanser som erbjuds.

Enligt arbetsledaren har de anställda stor möjlighet till att besluta själva över sin arbetsplats och sin arbetssituation. De anställda har även möjligheten att påverka sina arbetsrutiner till viss del, man är dock mycket styrd av leveranstider vilket man inte har så stor påverkan på, men däremot har man möjligheten att själva styra tiden fram till detta datum.

6.3.2.3 Jämförelse mellan arbetsledare och anställda:

När det gäller feedback så anser både arbetsledare och anställda att det är av största vikt att den finns och är både öppen och rak. Däremot anser de anställda att detta inte fungerar på bästa sätt utan de vill ha mer kommunikation och feedback som rör arbetsprestationerna. Arbetsledaren har uppfattningen att detta fungerar på en okej nivå, inte bättre och påpekar att det finns delar att jobba på när det gäller feedback. Det skiljer sig också i uppfattningen om att man sannolikt får en belöning om man lyckas extra bra i arbetet. De anställda uppfattar till större del att den sannolikheten inte är särskilt stark medan arbetsledaren anser att den anställde med stor sannolikhet erhåller en belöning om extra bra arbete utförts.

Arbetsuppgifterna kan tolkas som att de anställda har mindre åsikter kring, flertalet av de anställda anser sig vara indifferenta till uppgifternas variation och standardisering. Detta kan även, eftersom de inte har något större vilja till förändring, tolkas som att de anser att arbetsuppgifterna ligger på en tillfredsställande nivå. Arbetsledarens uppfattning om detta är att företaget ligger på en bra nivå ur ett blandat perspektiv, arbetsmiljömässigt tillsammans med produktionsmässigt. De flesta anställda tycker vidare att det är roligt att arbeta, vilket arbetsledaren också uppfattade.

Möjligheter till utveckling och avancemang är enligt arbetsledaren stor, då varje individ vid arbetets start får en utbildning av företaget. När sedan behov finns så kan den anställde även få kompletterande utbildning för att ytterligare öka sin kompetens. Möjligheterna till utbildning bekräftas även av de anställda. Avancemangsmöjligheterna är stora enligt både arbetsledare och anställda men det är dock inte alla som är villiga att arbeta sig uppåt i organisationen, vilket arbetsledaren även har insikt om.

Både anställda och arbetsledare anser att möjligheten till att själv påverka sin arbetssituation och ta egna beslut absolut finns. Däremot skulle de anställda i många fall gärna ha ännu större möjligheter till detta vilket arbetsledaren förstår men anser att detta inte skulle vara bra ur produktions- och kvalitetssynpunkt.

6.3.3 Kombination av faktorer

Här skall vi enligt teorin placera in företaget i de olika modeller vi använt (Figur 3,4 och 5) både för de anställda och för arbetsledningen.

För de anställda anser vi att motivationen är hög, det finns vissa brister som de ser det men på det stora hela så är faktorerna som frambringar motivation höga. När det gäller hygienfaktorerna så kan man se en liknande utveckling och som vi kan se finns det en låg vantrivsel i arbetet. Även här finns det givetvis saker som man kan förbättra med sett över samtliga faktorer är vantrivsel låg, vilket är positivt.

Om man ser till arbetsledarens uppfattning kan man se en liknande känsla gällande dessa delar i teorin. Dock finns det saker som arbetsledare och de anställda har skilda åsikter om. Vi uppfattar detta som att arbetsledaren har uppfattningen att motivationen bland de anställda är hög samtidigt som vantrivseln i arbetet är låg. Även om det på vissa faktorer råder delade meningar så är det på det stora hela liknande åsikter gällande vad som motiverar och vad som orsakar vantrivsel i arbetet.

Med tanke på ovanstående har vi valt att visuellt visa var vi tycker att företaget passar in i de figurer vi tidigare i uppsatsen använt oss av.

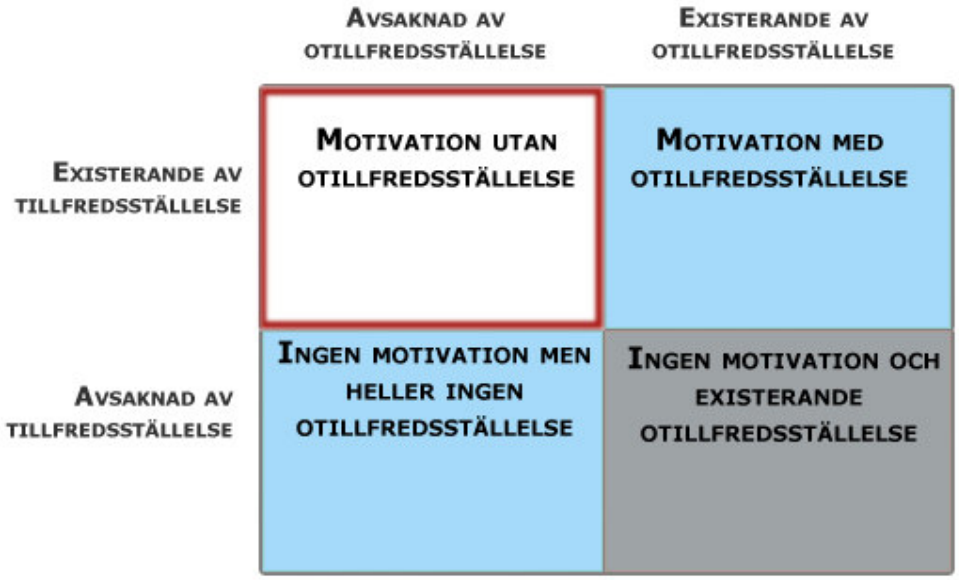
Tillfredsställelse i arbetet	Vantrivsel i arbetet
Hög	Låg
Låg	Hög
Hög	Hög
Låg	Låg

Figur 50: *Kombination av trivsel och vantrivsel i företaget*

	Motivationsfaktorer	Hygienfaktorer
Finns	Trivsel	Icke vantrivsel
Finns ej	Icke trivsel	Vantrivsel

Figur 51: *Effekterna av existens av motivations- och hygienfaktorer i företaget*

Om man ser till figur 5 i teoriavsnittet så kan man utifrån ovanstående se att man skall placera in företaget i den övre rutan till vänster, alltså *de anställda har motivation och saknar otillfredsställelse i arbete*, motivation finns samtidigt som hygienfaktorer är uppfyllda.



Figur 52: *Herzbergs tvåfaktorteori med företaget inplacerat*

7 Slutsatser

Syftet med denna undersökning var att studera arbetsmotivationen i Atlas Copco utifrån två olika perspektiv. Det första perspektivet var ur de anställdas synvinkel och det andra ur arbetsledarens synvinkel. Målet var att komma fram till om de har en liknande bild över arbetsmotivationen eller inte samt att lyfta fram vad som eventuellt kan förbättras för att ytterligare motivera de anställda till att utföra ett bättre arbete.

Det vi har kommit fram till genom att göra denna undersökning är följande:

Arbetsledaren har bra insikt när det gäller de anställdas arbetssituation och arbetsmotivation. Det finns vissa delar som skulle kunna förbättras och förändras men i stora drag anser vi att företaget, eller den undersökta avdelningens arbetsledare har god insikt i vad som motiverar och skapar en miljö som får en anställd individ att må bra, känna sig uppskattad och trivas på sin arbetsplats.

Det är genomgående fler likheter än skillnader mellan de anställdas och arbetsledarens uppfattning kring arbetsmotivationen i företaget. De delar som vi anser företaget sköta bra är att båda parter anser att *expectancy (förväntningar)* inför möjligheterna till inflytande, beslutsfattande och avancemang vara goda, på gränsen till mycket goda.

Om man ser till de anställdas *instrumentality* (*medverkan)* så anser både arbetsledare och anställda att det finns en viss stolthet att arbeta för företaget. Denna stolthet grundar sig enligt vår uppfattning att företaget är en god arbetsgivare med ett gott rykte i allmänhet till följd av flera år av framgång. Detta tyder sannolikt på att man behandlar sina anställda på ett bra och rättvist sätt samt har en god företagspolitik. Att de anställda också har en god möjlighet till befordran kan leda till ökad motivation till att arbeta enligt förväntningsteorins del medverkan.

När det gäller det valance (*värde)* som de anställda känner de får i utbytet för arbetsinsatsen anses inte lönen vara det främsta medlet till motivation utan detta hamnar efter värdet av en befordran. En befordran medför ofta också en löneökning vilket kan ha lett till att de svarande anser att detta är det viktigaste. Dock är lönen en faktor som påverkar motivationen till mer eller mindre grad beroende på individens värderingar.

Den sammanlagda motivationskraften den anställde lägger ned i en viss arbetsuppgift kan sammanfattas som en funktion av trivsel, lön och ansvar. Lönen utgör endast till en viss grad en motiverande kraft medan möjligheter till avancemang och inflytande anses vara en god motiverande kraft.

Om man ser till Herzbergs tvåfaktorsteori kan man urskilja följande:
Uppfattningen om relationer och kommunikation på arbetsplatsen är från båda håll att den fungerar på ett tillfredställande sätt, men det finns dock vissa delar som skulle kunna förbättras på denna punkt. Även stämningen på arbetsplatsen anser båda parter vara bra, på gränsen till mycket bra.

De båda parterna har även liknande syn på lönens inverkan, den påverkar de anställda till viss grad beroende på individens värderingar, men den är inte det främsta medlet till motivation och skall heller inte vara det om man ser till Herzbergs tvåfaktorsteori.

Vissa av de anställda känner ibland stress och press, främst tidsmässigt. Detta vet arbetsledaren om men påstår även att det i viss mån kan vara bra med en grad av stress, dock inte så pass mycket att det blir skadligt för individen. I de flesta fall är detta inget som den enskilde arbetsledaren kan påverka då företaget är styrt av snabba leveranstider.

Dessa tre stycken behandlar arbetsplatsens hygienfaktorer vilket inte kan skapa motivation enligt Herzberg, utan endast olika grader av vantrivsel. Om man ser till dessa faktorer vi tagit upp drar vi slutsatsen att det inte finns särskilt mycket som skapar vantrivsel och därför anser vi att graden av vantrivsel är låg.

De anställda som deltog i denna undersökning var i majoritet ganska indifferenta, enligt vår uppfattning, när det gäller standardisering och variation. Arbetsledaren menade att han tycker att man ligger på en bra nivå mellan produktionsmässiga mål och en bra arbetsmiljö. Eftersom det inte var någon större opponering på detta från de anställda drar vi slutsatsen att man ligger på en tillfredsställande nivå när det gäller arbetsuppgifterna.

Det finns utvecklingsmöjligheter och möjligheter till avancemang inom organisationen bekräftar både arbetsledare och anställda, men det är dock inte alla av de anställda som är villiga att ta möjligheten till avancemang.

Det finns vidare god möjlighet att i sitt dagliga arbete fatta egna beslut samt ha inflytande över sina arbetsuppgifter. Trots att de flesta anser sig ha denna möjlighet så vill fler av de anställda ytterligare ha möjligheter till beslut och inflytande.

Det som var väldigt kul att se i denna undersökning, vilket vi tror att företaget också tycker, var att större delen av de anställda faktiskt tycker att det är roligt att arbeta, vilket vi anser vara en utav de största källorna till motivation, om inte den största. De flesta känner också en stolthet att arbeta för det studerade företaget vilket också tyder på att företaget är en bra fungerande organisation som på ett bra sätt tar hand om sina anställda.

Ovanstående stycken behandlar motivationsfaktorerna, det är dessa enligt Herzberg som skapar motivationen i arbetet, men kan inte skapa vantrivsel. Ifrån detta drar vi slutsatserna att avdelningen på det undersökta företaget har en hög grad av motivation, dock finns det punkter som kan diskuteras och ifrågasättas och eventuellt förbättras. På vissa av punkterna skiljer sig de anställdas uppfattning från arbetsledarens.

Hittills har vi endast tagit upp de saker vi uppfattar fungera bra, nedan tar vi upp saker som skiljer sig mellan de anställda och arbetsledaren och som vi anser att företaget skulle kunna förbättra:

- **Sannolikheten att erhålla en belöning vid extra bra arbetsprestation:** Arbetsledaren anser att denna sannolikhet absolut finns, alltså vid en extra bra prestation erhåller man enligt arbetsledaren sannolikt en belöning. Däremot upplever de anställda att denna möjlighet till stor del inte är sannolik. Det vi tror påverkar på denna punkt är att företagets anställda kanske inte förstår när de får en belöning, eller så kanske de inte värderar belöningen på det sätt det var tänkt från arbetsledningen. Det företaget enligt vår mening skulle kunna förbättra här är att mer noggrant ta reda på vad den anställde anser vara en belöning, ta reda på vad den värderar, för att på ett bättre sätt visa för den anställde att man verkligen visar att den gjort en bra prestation.

- **Feedback:**
  De anställda anser inte att man får klara besked om sina arbetsprestationer, utan upplever att de vill ha mer kommunikation när det gäller detta, både i positiv och i negativ bemärkelse. Arbetsledaren anser att detta fungerar på en godkänd nivå, men att det finns punkter att förbättra. Vi anser att denna del är väldigt viktig, vilket både anställda och arbetsledare också upplever. Om man ser till de anställdas uppfattning så fungerar inte detta på ett riktigt tillfredställande sätt, utan det finns anledning att ytterligare utöka feedbacken eller eventuellt förbättra den.

7.1 Kunskapsbidrag

För att återkoppla till det kunskapsbidrag vi i inledningen definierade skall vi här diskutera vad vi kommit fram till. Det vi vet nu som vi inte visste innan denna undersökning är att den undersökta arbetsledaren på Atlas Copco har en god uppfattning om de anställdas arbetsmotivationsuppfattning. Det är på de flesta punkter så att arbetsledaren har en bra bild över de anställdas arbetsmotivation. Dock finns det även punkter där bilden skulle kunna förbättras och med denna undersökning tycker vi att vi tillhandahåller en kunskap som företaget inte tidigare haft när det gäller det aktuella ämnet. Att vi kommit fram till att arbetsledaren har en bra bild men att det finns punkter som skulle kunna förbättra denna bild anser vi vara vårt kunskapsbidrag.

8 Egna tankar och reflektioner

Här skall vi diskutera våra tankar och reflektioner angående denna uppsats.

Vi vill inledningsvis berätta att vi tycker att det har vart väldigt intressant och lärorikt att genomföra denna undersökning. Vi har blivit väl omhändertagna av de personer vi har vart i kontakt med i form av intervjuer och enkätundersökning. Dessa har till stor del visat ett intresse för att hjälpa oss att genomföra denna uppsats samt ett intresse för att resultatet skall stämma så bra överens med verkligheten som möjligt. Trots att arbetsbelastningen hos våra studieobjekt under studietiden vart stor har dessa tagit sig tid för att hjälpa oss med vår undersökning och vår förhoppning är att det skall ge det studerande företaget någonting i utbyte.

Att göra en fallstudie på ett så pass komplext ämne som arbetsmotivation kan vara svårt och det är problematiskt att generalisera eftersom det förmodligen föreligger olika förutsättningar på olika företag och avdelningar vilket kan göra att resultaten skulle skifta från undersökning till undersökning. Det som också kan påverka resultatet är tidpunkten för vår undersökning, när undersökningen genomfördes var man i ett ganska stressat skede och mycket skulle göras innan julledigheten. Detta kan ha medfört att de anställda kände sig stressade och svarade extra negativt på enkäterna. Man kan jämföra detta med om man hade gjort undersökningen samma dag som de anställda ätit julbord och känner sig allmänt nöjda med sin tillvara. Resultatet tror vi skulle kunna skifta vid ett sådant tillfälle.

Vi tycker att Atlas Copco verkar vara en bra arbetsgivare. Till skillnad från våra egna tidigare arbetslivserfarenheter anser vi att företaget tar väl hand om sina anställda vilket enligt oss visar sig bland annat i att stor del av de anställda anser att det är roligt att arbeta och att många även känner en stolthet över att vara en del av organisationen. Vi tycker även att Atlas Copco verkar vara en bra arbetsgivare för att de enligt vår mening har en bra uppfattning om hur de anställda verkligen upplever sin dagliga arbetssituation och trots att det föreligger hårda krav på kvalitet och hård tidspress så lyckas företaget hålla de anställdas humör på en bra nivå och gör att de trivs i arbetet.

Trots att vi anser att företaget tar hand om sina anställda på ett mycket bra sätt så finns det saker man enligt vår uppfattning skulle kunna jobba på för att ytterligare öka motivationskraften hos de anställda.. Dessa ”brister” skulle vi till sist vilja belysa i någon form av informella rekommendationer:

– De anställdas synpunkter:
De anställda känner att de inte direkt får någon respons i önskvärd utsträckning om de kommer med förslag på förändringar i arbetsmoment och rutiner på arbetsplatsen. Arbetsledningen skulle kunna vara lite mer lyhörd i sådana situationer och ta vara på sina anställdas åsikter och förändringsförslag, det är ju ändå dem som befinner sig i och arbetar med de dagliga rutinmässiga arbetsuppgifterna och dagliga rutinerna.

– Kritik som något positivt:
Arbetsledningen bör ta tillvara på den kritik som kommer från de anställda och se detta som en möjlighet att förbättra sig. Kritik kommer ofta från människor som bryr sig om hur saker går till och denna kritik kan förbättra organisationen om kritiken kan omvandlas till något konstruktivt. Att de anställda för fram sina synpunkter tyder på att de vill vara med att

förbättra sin tillvaro och den befintliga arbetsplatsen, både för sig själv och för sina arbetskamrater, vilket på lång sikt kan skapa trivsel och motiverade anställda.

– Feedback:
Att ge klar och tydlig feedback, både i positiv och negativ riktning anses som en nödvändighet både från arbetsledare och de anställda i företaget. Ändå visar denna undersökning på att det finns vissa brister i denna del. Vad detta beror på har vi inte direkt kunna sätta fingret på, men det skulle kunna grunda sig i att man har många anställda och endast en arbetsledare som helt enkelt inte har den tiden som krävs att ge den feedback som önskas både från arbetsledare och anställda.

– Bättre förståelse för vad de anställda anser som belöning, belöna på individbasis:
Undersökningen visar att det finns skillnader i uppfattningen kring individuella belöningssystem. Arbetsledaren anser att man ger belöningar för ett bra presterande och att man försöker att ge individen belöning och uppskattning som de skall uppfatta som en verklig belöning. Detta anser vi också till viss del vara fallet, men de anställda upplever inte detta på samma sätt. De anser i många fall att detta inte riktigt fungerar på bästa sätt och flertalet av de anställda upplever att de inte får en belöning vid extra bra prestationer. Det arbetsledningen skulle kunna göra är att utforska lite mer grundläggande vad de anställda upplever som belöning och ge dem uppskattning efter detta.

Referenser

Tryckta källor:

- Abrahamsson Bengt, Andersen Jon Aarum (2005): *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Liber AB, Malmö.

- Alvesson Mats (1993): *Organisationsteori och teknokratiskt medvetande*. Nerenius & Santérus Förlag AB, Stockholm.

- Argyle Michael (1990): *The social psychology of work*. Penguin Books, London, England.

- Ashton David, Hopper Trevor, Scapens Robert W (1995): *Issues in management accounting*. Prentice-Hall, London.

- Björklund Christina (2001): *Work Motivation – Studies of it's determinants and outcomes*. EFI, Stockholm.

- Eriksson Lars Torsten, Weidersheim-Paul Finn (1999): *Att utreda, forska och rapportera*. Liber Ekonomi, Malmö.

- Hatch Mary Jo (2002): *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur, Lund.

- Johns Gary (1988): *Organizational behaviour – Understanding life at Work*. Scott, Foresman and Company, Illinois, USA.

- Lekvall Per, Wahlbin Clas (2001): *Information för marknadsföringsbeslut*. IHM Förlag, Göteborg.

- Liukkonen Paula (1992): *Ökad produktivitet – En fråga om att engagera personalen och använda tiden rätt*. SAF, Stockholm.

- Muchinsky Paul M (1983): *Psychology applied to work – An introduction to industrial and organizational psychology.* The Dorsey Press, Illinois, USA.

- Porter Lyman W, Bigley Gregory A, Steers Richard M (2003): *Motivation and work behaviour*. McGraw-Hill, New York, USA.

- Robbins Stephen P (1984): *Essentials of organizational behaviour*. Prentice-Hall Inc., New Jersey, USA.

- Saunders Mark, Lewis Philip, Thornhill Adrian (2003): *Research methods for business students*. Pearson Education Limited, Harlow, England.

- Schou Pierre (1991): *Arbetsmotivation – En studie av ingenjörer*. IMIT, Stockholm.

- Vroom Victor H, Deci Edward L (1970): *Management and motivation*. Penguin Books, Baltimore, USA.

- Wigblad Rune (1997): *Karta over vetenskapliga samband, orientering i den samhällsvetenskapliga metoddjungeln*. Studentlitteratur, Lund.

Muntliga källor:

- Intervju med Otto Nyängen, Flow Manager Atlas Copco. 2005-12-30

Internet:

- www.atlascopco.com/orebro 2005-11-29 12:36
- www.atlascopco.com/orebro 2005-11-28 10:52
- Scholl Richard W (2002) Motivational Processes – Expectancy Theory, University of Rhode Island, USA.
  http://www.cba.uri.edu/Scholl/Notes/Motivation_Expectancy.html 2005-11-08 11:22
- http://www.wordreference.com/definition/persistence 2006-06-05 14:08

Övriga källor:

- Enkätundersökning Atlas Copco. 2005-12-09

Bilagor

Bilaga 1 – Enkät medarbetare

Hej!

Vi heter Carolin och Tobias och studerar företagsekonomi med inriktning mot organisation och ledarskap på Örebro universitet. Just nu skriver vi en Magisteruppsats och behandlar ämnet arbetsmotivation. Som en del av detta skall vi göra en enkätundersökning hos Er.

Dina svar kommer att behandlas anonymt och det finns ingen möjlighet att identifiera just Dina svar. Vi är tacksamma om Ni svarar seriöst och ärligt för att undersökningen skall bli så bra så som möjligt.

Vi tackar Dig på förhand för din medverkan och vi är säkra på att Du kommer att vara till stor nytta för vår undersökning.

Med vänliga hälsningar

Carolin Stiblarova och Tobias Suomela

* *

Kön:
☐ Man
☐ Kvinna

Ålder:
<19 ☐
20-29 ☐
30-39 ☐
40-49 ☐
50-59 ☐
60< ☐

Hur länge har du arbetat inom organisationen?
0-6 mån ☐
6 mån- 1år ☐
1-2 år ☐
2-5 år ☐
5-10 år ☐
>10 år ☐

Hur länge tror du att du kommer att arbeta inom organisationen?
0-6 mån ☐
6 mån- 1år ☐
1-2 år ☐
2-5 år ☐
5-10 år ☐
>10 år ☐

Har du fått någon relevant internutbildning av företaget?
☐ Ja
☐ Nej

Känner du att du har möjlighet att arbeta dig uppåt inom organisationen?
☐ Ja
☐ Nej

* *

Här följer ett antal påståenden som vi skulle vilja att Du tar ställning till. Kryssa i den ruta som Du anser stämmer bäst överens med din nuvarande arbetssituation.

* *

Mina arbetsuppgifter är standardiserade:

Instämmer helt				Instämmer ej
☐	☐	☐	☐	☐

Jag vill att arbetsuppgifterna skall vara mindre standardiserade:

Instämmer helt				Instämmer ej
☐	☐	☐	☐	☐

Jag vill att arbetsuppgifterna skall vara mera standardiserade:

Instämmer helt				Instämmer ej
☐	☐	☐	☐	☐

* *

Mitt arbete innehåller varierade arbetsuppgifter:

Instämmer helt				Instämmer ej
☐	☐	☐	☐	☐

Jag vill att arbetet skall innehålla mer varierade arbetsuppgifter:

Instämmer helt				Instämmer ej
☐	☐	☐	☐	☐

Jag vill att arbetet skall innehålla mindre varierande arbetsuppgifter:

Instämmer helt				Instämmer ej
☐	☐	☐	☐	☐

* *

Jag har inflytande att påverka Mina arbetsuppgifter:

Instämmer helt				Instämmer ej
☐	☐	☐	☐	☐

Jag vill ha mer inflytande att påverka Mina arbetsuppgifter:

Instämmer helt Instämmer ej
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Jag vill ha mindre inflytande att påverka Mina arbetsuppgifter:

Instämmer helt Instämmer ej
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

* *

Jag har möjligheten att fatta egna beslut i arbetet:

Instämmer helt Instämmer ej
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Jag vill ha större möjlighet att fatta egna beslut:

Instämmer helt Instämmer ej
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Jag vill ha mindre möjlighet att fatta egna beslut:

Instämmer helt Instämmer ej
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

* *

Informationen om Mina arbetsprestationer är direkt och tydlig:

Instämmer helt Instämmer ej
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Jag skulle vilja ha mer information om Mina arbetsprestationer:

Instämmer helt Instämmer ej
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Jag vill ha mindre information om mina arbetsprestationer:

Instämmer helt Instämmer ej
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

* *

Arbetet ger Mig möjligheter till utveckling:

Instämmer helt Instämmer ej
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Jag skulle vilja ha större möjligheter till utveckling:

Instämmer helt Instämmer ej
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

* *

Jag känner att mitt arbete är betydelsefullt:

Instämmer helt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Instämmer ej

Jag har möjligheten att deltaga på företagets gemensamma aktiviteter, exempelvis möten, studiebesök och fester m.m.:

Instämmer helt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Instämmer ej

* *

Relationen och kommunikationen mellan chefer och medarbetare är god:

Instämmer helt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Instämmer ej

Relationen och kommunikationen mellan medarbetarna är god:

Instämmer helt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Instämmer ej

Stämningen på arbetsplatsen är god:

Instämmer helt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Instämmer ej

Konflikter löses på ett tillfredsställande sätt:

Instämmer helt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Instämmer ej

* *

Jag tycker att det är roligt att arbeta:

Instämmer helt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Instämmer ej

Arbetet orsakar stress:

Instämmer helt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Instämmer ej

Jag vill anstränga mig mer än vad som förväntas av mig för att hjälpa företaget att bli framgångsrikt:

Instämmer helt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Instämmer ej

Lönen inverkar på min arbetsmotivation:

Instämmer helt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Instämmer ej

Om jag lyckas extra bra i arbetet, får jag sannolikt en belöning:

Instämmer helt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Instämmer ej

* *

Det är viktigt med feedback, både positiv och negativ:

Instämmer helt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Instämmer ej

Mitt arbete uppmärksammas, ledningen visar om de tycker att Jag gjort ett bra respektive mindre bra jobb?

Instämmer helt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Instämmer ej

Ovanstående påverkar Min motivation att arbeta:

Instämmer helt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Instämmer ej

Känner du att om du har idéer på förändringar och rutiner m.m. tas de upp på allvar av ledningen?

Instämmer helt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Instämmer ej

Jag stolt att arbeta för företaget:

Instämmer helt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Instämmer ej

Jag känner mig engagerad både i Mitt eget jobb och i andras arbetsuppgifter:

Instämmer helt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Instämmer ej

Min lön motsvarar den arbetsansträngning jag gör i arbetet.

Instämmer helt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Instämmer ej

Jag kan prestera mitt yttersta med enbart lönen som motivation:

Instämmer helt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Instämmer ej

Om du anser att du inte kan detta, vad mer behövs för att du ska känna att ansträngningen du lägger ner skapar ett värde för dig? _____

_____

* *

Nedan följer ett antal belöningssätt för bra presterat arbete. Gradera dessa från 1 till 8 utifrån vad du anser ha den högsta betydelsen. 1=Högst betydelse, 8=Lägst betydelse.

* *

_____ Löneförhöjning
_____ Befordran
_____ Bonus, provision
_____ Känslan av att vara nöjd med sig själv över att ha presterat bra
_____ Personligt erkännande av arbetsledare
_____ Personligt erkännande av ledningen/högre chef
_____ Allmänt erkännande av arbetsledare (uttalat för hela skiftlaget)
_____ Allmänt erkännande av ledningen/högre chef (uttalat för hela skiftlaget)

* *

Nedan följer några påståenden som rör hur pass viktiga vissa arbetsrelaterade saker är i Ditt liv. Sätt kryss för det alternativet som Du anser passa bäst in.

* *

– Mina arbetsuppgifter:

1- Rätt oviktigt	2- Av viss vikt	3-Viktigt	4- Något av det mest viktiga i mitt liv
☐	☐	☐	☐

– Att få arbeta för mitt företag:

1- Rätt oviktigt	2- Av viss vikt	3- Viktigt	4- Något av det mest viktiga i mitt liv
☐	☐	☐	☐

– Att vara med om att producera de produkter företaget gör:

1- Rätt oviktigt	2- Av viss vikt	3- Viktigt	4- Något av det mest viktiga i mitt liv
☐	☐	☐	☐

– Mina arbetskamrater:

1- Rätt oviktigt	2- Av viss vikt	3- Viktigt	4- Något av det mest viktiga i mitt liv
☐	☐	☐	☐

– Att få arbeta inom mitt nuvarande yrke:

1- Rätt oviktigt	2- Av viss vikt	3- Viktigt	4- Något av det mest viktiga i mitt liv
☐	☐	☐	☐

Har du några förslag på vad som skulle kunna förändras för att positivt påverka arbetsmotivationen bland de anställda (Korta formuleringar)?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Tack för din medverkan!

Bilaga 2 – Intervjuunderlag arbetsledare

Bakgrundsfrågor:

- Är de anställda specialiserade inom ett speciellt område, eller jobbar de med många olika saker?
- Finns det möjligheter att arbeta sig uppåt i organisationen?

Utbildning/Utveckling:

- Får de anställda någon internutbildning innan de börjar arbeta och kontinuerligt under arbetstiden?
- Anser du att det finns möjlighet till utveckling?

Relation, ledare anställda:

- Vilken typ av relation försöker ni ha mellan ledare och de anställda?
- Har ni möjligheten att träffa och kommunicera med varje enskild individ? Eller behandlas anställda som en homogen grupp?
- Hur upplever du stämningen mellan medarbetarna?
- Löses konflikter på ett tillfredsställande sätt?

Motivation:

- Hur motiveras arbetarna?
    - Rangordna dessa.
        - Löneförhöjning
        - Befordran
        - Bonus, provision
        - Känslan av att vara nöjd med sig själv över att ha presterat bra
        - Personligt erkännande av arbetsledare
        - Personligt erkännande av ledning/högre chef
        - Allmänt erkännande av arbetsledare (Exempelvis uttalat för hela skiftlaget)
        - Allmänt erkännande av ledningen/högre chef (Exempelvis uttalat för hela skiftlaget)

- Vad tror du inverkar på arbetsmotivationen?
- Motiverar ni arbetare på individ eller på gruppnivå?
- Hur försöker ni främja de anställdas motivation?
- Olika anställda kan ha olika inställningar till arbetsuppgifter, hur försöker ni ta reda på vad olika anställda har för inställningar till olika uppgifter?
- Existerar medarbetarsamtal? Och om ja, vad går de ut på?
- Om nej, hur tar ni reda på hur de anställda upplever sitt jobb?
- Hur arbetar ni för att undvika uttråkning bland de anställda?
- Om ni ser att en anställd är omotiverad, vad vidtager ni för åtgärder?
- Vad anser du vara källan till motivation i företaget?
- Vad tror du motiverar dina arbetare?
- Rangordna dessa efter vad du tror de anställda anser vara viktigast rörande arbetet och som helhet i livet?
        - Mina arbetsuppgifter
        - Att få arbeta för mitt företag
        - Att vara med om att producera de produkter företaget gör

        - Mina arbetskamrater
        - Att få arbeta inom mitt nuvarande yrke

- Hur arbetar du för att motivera de anställda att arbeta mot företagets mål?
- Vilka typer av belöning anser du skapa motivation?
- Tycker du att de anställda får tillräckligt med uppskattning?
- Tror du att de anställda kan prestera sitt yttersta enbart med lönen som motivation?

Belöningssystem:

- Har ni andra belöningssystem förutom lön?
- Finns det någon koppling mellan bra försäljningssiffror och några positiva utfall för de anställda?
- Om en anställd lyckas extra bra i sitt arbete, finns det någon sannolikhet att de får en belöning?

Feedback:

- Anser du att det är viktigt med feedback, både positiv och negativ?
- Hur försöker ni visa för de anställda att de gjort ett bra respektive dåligt arbete?
- Vilken typ av feedback ges om de anställdas arbetsprestationer?
- Upplever ni att visad uppskattning kan påverka de anställdas känsla och motivation?
- Upplever du att de anställda behöver mer feedback kring sina arbetsprestationer?

Anställdas inflytande:

- Hur stort inflytande har de anställda att vara med och påverka den egna arbetssituationen, och den allmänna situationen?
- Har de anställda möjligheter att påverka exempelvis olika arbetsrutiner?
- Vad har arbetarna för möjligheter till frihet och självbestämmande?
- Om de anställda har idéer på förändringar och rutiner, hur tar ni ställning till detta?

Utbildning och träning:

- Hur lär ni upp nyanställda? Tycker du att detta fungerar bra?
- Upplever ni att de anställda har den kompetens som krävs, generellt?
- Hur försöker ni ta reda på om de anställda känner sig trygga och har de kunskaper som krävs för att utföra sina arbetsuppgifter?

Arbetsmiljö:

- Hur skapar ni en god arbetsmiljö? Hur upplever ni arbetsmiljön vara i ert företag?
- Hur tar ni reda på önskemål och förslag på förändringar från arbetarna?
    - Hur tar ni ställning till dessa?
- Tror du att arbetarna känner lojalitet gentemot företaget?
- Tror du att arbetet orsakar stress?

Arbetsinnehåll:

- Upplever du arbetsuppgifterna som standardiserade, dvs finns det klara instruktioner över hur de skall utföras?
- Tycker du att arbetsuppgifterna borde vara mer eller mindre standardiserade?
- Upplever du arbetsuppgifterna som varierade, dvs får de anställda arbeta med olika sorters arbetsuppgifter till stor del?
- Tycker du att arbetsuppgifterna borde vara mer eller mindre varierade?