



AKADEMIN FÖR TEKNIK OCH MILJÖ
Avdelningen för industriell ekonomi, industridesign och maskinteknik

Motivationsfaktorer för medarbetare inom tillverkande industri

Emelie Rydeblad & Emma Ljungblom

2019

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Industriell ekonomi
Industriell ekonomi - Industrial Management and Logistics

Handledare: Jakob Nobuoka
Examinator: Stefan Eriksson

Förord

Vi vill tacka vår handledare Jakob Nobouka som har sett till att vi har hållit oss på rätt kurs när vi har velat sväva iväg. Vi vill även tacka Stefan Eriksson för nya insikter och för att du vill att vi ska tro på oss själva.

Men mest tack till varandra, utan oss två tillsammans hade det inte blivit någon uppsats alls.

Emelie Rydeblad & Emma Ljungblom

Sammanfattning

Industrier siktar mot att ha en hög prestation för att lönsamheten ska vara hög. En hög prestation kommer ur medarbetarnas arbetsprestation varje dag. Denna arbetsprestation för medarbetare inom industri kommer till stor del ur motivationen de känner för arbetet. I denna studie har arbetsmotivation för medarbetare inom industri undersökts genom en enkätstudie tillsammans med intervjuer med valda personer ur ledningen. Slutsatsen för denna studie är att medarbetares arbetsmotivation inom industri är starkt kopplat till hur ledningen styr och agerar inom organisationen. Ledningen påverkar medarbetarnas motivation genom att de styr hur organisationen är strukturerad, vilka belöningsystem som ska användas samt hur företagskulturen är uppbyggd. Om medarbetarna inom industri upplever hög motivation för sitt arbete kommer arbetsprestationen öka i takt med en ökad arbetsmotivation. Resultatet för denna studie påvisar hur företagskultur tillsammans med andra motivationsfaktorer kan motivera medarbetare för att öka arbetsprestationen inom tillverkande industri. Denna studie har även resulterat i en egen framtagen modell som kan användas av företag för att öka arbetsmotivationen och därigenom arbetsprestationen på företaget.

Nyckelord

Arbetsprestation, Belöningsystem, Företagskultur, Management, Medarbetares motivation, Medarbetares produktivitet, Organisationsstruktur

Abstract

Industries aim to have a high performance to get a high profitability. A high performance comes from the employees' work performance every day. This work performance for industry employees comes largely from the motivation they feel for the work. In this study, work motivation for employees in industry has been examined through a questionnaire study together with interviews with selected persons from the management. The conclusion for this study is that employees' work motivation in industry's is strongly linked to how the management manages and acts within the organization. The management influences the employees' motivation by controlling how the organization is structured, which reward systems are to be used and how the corporate culture is structured. If employees in industry's experience high motivation for their work, the work performance will increase along with increased work motivation. The result of this study shows how corporate culture together with other motivation factors can motivate employees to increase work performance in the manufacturing industry. This study has also resulted in a self-developed model that can be used by companies to increase work motivation and thereby the work performance of the company.

Keywords

Corporate culture, Employee motivation, Employee productivity, Management, Organizational structure, Reward systems, Work performance

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte.....	1
1.2 Frågeställningar	2
1.3 Avgränsning	2
2. Teori	3
2.1 Arbetsmotivation	3
2.2 Företagskultur.....	5
2.2.1 Förändringar i företagskulturen	5
2.3 Belöningsystem.....	6
2.4 Företagsledning & organisationsstruktur.....	8
2.4.1 Organisationsstruktur.....	9
2.4.2 Metoder för förändringsarbete.....	10
2.5 Sammanfattning av Teoriavsnittet.....	11
3. Metod.....	13
3.1 Fallföretaget.....	13
3.2 Datainsamlingsmetod	13
3.2.1 Enkäter.....	13
3.2.2 Intervjuer	14
3.3 Studiens kvalitet	15
4. Resultat	16
4.1 Resultat intervju.....	16
4.2 Resultat Enkät.....	17
4.3 Sammanfattning av resultatavsnittet.....	22
5. Analys och diskussion	24
5.1 Arbetsmotivation	24
5.2 Företagskultur.....	25
5.3 Belöningsystem.....	26
5.4 Företagsledning & organisationsstruktur.....	26
5.5 Framtagen modell.....	27
6. Rekommendationer till fallföretaget.....	30
7. Slutsats.....	32
8. Referenser.....	33
8.1 Böcker.....	33
8.2 Vetenskapliga artiklar.....	34
8.3 Webbplatser	35
9. Bilagor	36

9.1 Bilaga 1. Enkätbilaga.....	36
Arbetsplatsutvärdering.....	36
9.2 Bilaga 2. Intervjufrågor till person i ledningen och mellancheferna.....	41

1. Inledning

Iföljande avsnitt presenteras en inledande beskrivning över studiens innehåll, identifierat forskningsgap, studiens syfte, frågeställningar samt avgränsning.

Medarbetare inom en organisation bör ses som enskilda individer med egna kunskaper, kompetenser och arbetsmotivation. Dessa egenskaper hos individer avgör ofta hela organisationens välgång och ligger som grund för företagets konkurrenskraft. För att ta vara på individens olika egenskaper bör organisationen engagera och motivera sina medarbetare individuellt för att på sätt kunna samlas gemensamt mot organisationens mål (Anderson och Funck, 2017).

Syafi, Thoyib och Nimran (2015) argumenterar för att det finns tre faktorer som kan öka medarbetarens arbetsprestation: företagskultur, medarbetarnas arbetsmotivation och ledarskapet inom organisationen. Vidare menar författarna att det främst är ledarskapet som kommer ha en avgörande påverkan på både arbetsmotivationen och företagskulturen. Dobre (2013) styrker detta och menar att en väl motiverad arbetsstyrka inom en organisation kommer vara grunden för en stark organisation som både är produktiv och som uppfyller kundkrav. För att motivera sina medarbetare bör ledningen enligt författaren fokusera på två delar: minska missnöjet bland de anställda samt använda motivationsfaktorer för att öka arbetsmotivationen. Tidigare forskning har visat att företagskultur har en stark påverkan på medarbetarens arbetsmotivation. Företagskultur avser enligt Ammenberg (2012) personalens uppfattning om hur de bör agera inom organisationen. Varje individ ingår i en eller flera grupper med olika kulturer och uppfattningar om hur varje individ ska bete sig i respektive gruppssammanhang. Författaren menar att organisationer i stort inte har en egen kultur utan att varje individ har sin egen uppfattning om hur respektive individs agerande bör se ut inom organisationen.

Tidigare forskning inom området för arbetsmotivation och företagskultur har identifierats. Efter genomförd litteraturstudie har inte någon litteratur eller modell om hur företagskulturen tillsammans med andra motivationsfaktorer kan motivera medarbetare för att öka arbetsprestationen inom tillverkande industri identifierats vilket motiverar studien.

1.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka vad som motiverar medarbetare inom tillverkande industri. Samt med detta som utgångspunkt utforma en modell för hur företag uppnår högre arbetsprestation hos sina medarbetare.

1.2 Frågeställningar

- Vilka motivationsfaktorer kan identifieras hos medarbetare inom tillverkande industri?
- Hur kan en modell för hur företag uppnår en hög arbetsprestation vara utformad?
- Utifrån de ställda forskningsfrågorna, vilka förbättringsförslag kan utformas för fallföretaget?

1.3 Avgränsning

Arbetet är avgränsat till att endast undersöka arbetsmotivationen hos medarbetare inom tillverkande industri på ett fallföretag. Medarbetarna som deltar i undersökningen arbetar på olika produktionsavdelningar samt i stödfunktioner till produktionsavdelningarna. Det är tidigare känt att ett företags ekonomiska resultat är direkt kopplat till medarbetares arbetsprestation (Dobre, 2013). I studien tas dock inte fallföretagets ekonomiska resultat i beaktning. Heller inga yttre faktorer som exempelvis medarbetarnas privatliv eller bakgrund har tagits med i beaktning.

2. Teori

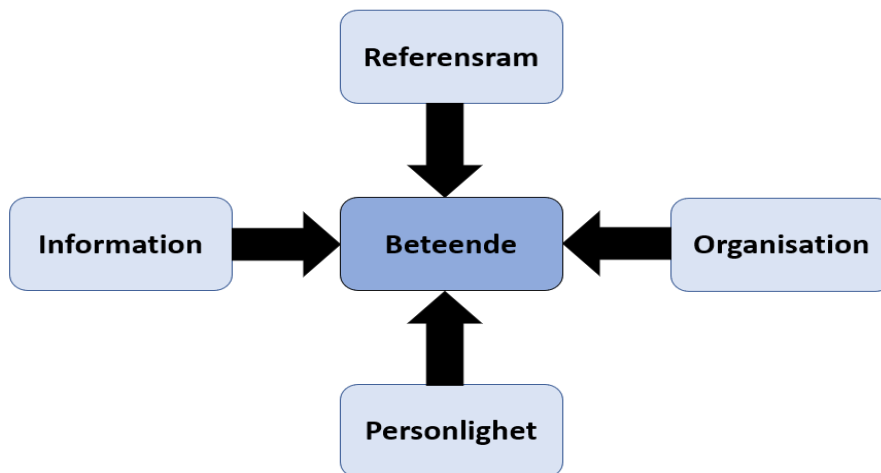
I följande avsnitt redogörs för tidigare teorier som berör ämnena arbetsmotivation, företagskultur, belöningsystem, arbetsledning och organisationsstruktur. Teorierna kommer användas till att diskutera studiens resultat.

2.1 Arbetsmotivation

Dobre (2013) argumenterar för att en väl motiverad arbetsstyrka kommer vara grunden för en stark organisation som både är produktiv och som uppfyller kundkrav. Utmaningarna för ledningen i riktar sig främst till hur de ska motivera sina medarbetare samt med vilka medel. Vidare menar Dobre (2013) att ledningen bör fokusera på två delar för att motivera sina medarbetare, minska missnöjet bland de anställda samt använda motivationsfaktorer för att öka arbetsmotivationen. För att minska missnöjet kan rättvisa löner, arbetsmiljö och relationerna till kollegorna vara avgörande delar att fokusera på. Faktorer som istället kan öka arbetsmotivationen bland medarbetarna är bland annat: erkännande, arbetsprestationer, grad av ansvar och tilldelade arbetsuppgifter. Medarbetare som upplever att de får vara delaktiga i beslutsfattande och som känner sig uppskattade för arbetet de utför kommer visa större lojalitet till organisationen samt större motivation för arbetet de utför. Manzoor (2012) styrker detta och argumenterar för att erkännande och grad av inflytande är två viktiga faktorer som spelar in i hur väl medarbetare känner motivation för sina arbetsuppgifter. Detta kan uppnås genom att ledare ger uppskattning till sina medarbetare för arbetet de utfört, ger dem utrymme att vara med vid beslutsfattande samt ständigt erbjuder dem ett gott arbetsklimat. Dobre (2013) fortsätter och menar att tillit är en stor faktor för en framgångsrik organisation då en stark tillit kan öka medarbetarnas arbetsmotivation. Författaren argumenterar för att företag bör utveckla sina medarbetare genom utbildningar och lärlingsprogram och på så vis hålla sina medarbetare motiverade.

Anderson och Funck (2017) argumenterar för att medarbetare inom en organisation ses som enskilda individer med egna kunskaper, kompetenser och arbetsmotivation. Dessa egenskaper hos enskilda individer avgör ofta hela organisationens välgång och ligger som grund för företagets konkurrenskraft. För att ta vara på individens olika egenskaper bör organisationen engagera och motivera sina medarbetare individuellt. På så sätt kan de samlas gemensamt mot organisationens mål. Andersson och Funck (2017) menar att det finns fyra faktorer som kan påverka medarbetares beteenden inom en organisation: referensram, organisation, personlighet och information, se figur 1 (sid. 4). Referensramen syftar till medarbetares kunskaper och erfarenheter om företaget och hur de med dessa erfarenheter erhåller en kompetens att ta sig an och hantera situationer som uppstår i arbetet. Med personlighet menas hur värderingar, attityder, motivation och engagemang påverkar individens beteenden. Beteendet kan även påverkas av individens upplevelser inom företaget. Organisationen har också stor påverkan på beteendet. Detta

då den kan tilldela individer makt, ansvar, belöningar, policys, förväntningar och företagskultur (Andersson & Funck, 2017).



Figur 1. Fyra faktorer som kan påverka medarbetares beteenden inom en organisation. Egen illustration inspirerad av Andersson & Funck (2017)

Bruzelius och Skärvad (2017) beskriver Abraham Mazlow modell för vad som motiverar människor. Mazlow argumenterar för att människor har ett antal behov som ständigt konkurrerar med varandra och att vissa behov är starkare vid specifika tidpunkter. Modellen som Mazlow tagit fram består av ett antal trappsteg, se figur 2. För att kunna klättra uppåt i trappan måste tidigare steg vara uppfyllda. Även Herzberg har tagit fram en modell för vad som motiverar individer. Herzberg gör till skillnad från Maslow endast skillnad på två faktorer som motiverar individer, hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna är grundläggande för att en individ inte ska vantrivas med sin situation vilket kan vara exempelvis rättvisa löner och god fysisk arbetsmiljö. Motivationsfaktorerna är däremot mer riktade till själva arbetsuppgiften där individen har behov att känna engagemang och stimulans för sina arbetsuppgifter (Bruzelius & Skärvad 2017).



Figur 2. Mazlows Behovstrappa. Egen figur inspirerad av Bruzelius & Skärvad (2017).

2.2 Företagskultur

Ferrell (2019) beskriver en organisation som ett mindre samhälle som består av unika beteenden och mönster. Inom organisationen finns en företagskultur som påverkar medarbetarnas tankesätt, mönster, attityder, värderingar och beteenden. Dessa faktorer har en stark påverkan på hela organisationens gemensamma prestation och är en avgörande faktor om organisationen ska uppnå sina mål eller inte. Ett företags kultur beskrivs av Bruzelius och Skärvad (2017) som de idéer och värderingar som styr företaget. En stark kultur kan både påverka medarbetarnas sätt att tänka och agera inom organisationen men även deras engagemang för arbetet och lojalitet till organisationen. Martin (2012) beskriver företagskultur som det som håller ihop eller bryter isär ett företag samt vad som får företaget att gå bra eller dåligt.

Kotter och Heskett (1992) beskriver att en organisations företagskultur är starkt kopplat till dess effektivitet. Författarna menar även att företagskulturen kan ha större påverkan på företagets effektivitet än andra faktorer exempelvis dess strategier, organisationsform, finansiella medel eller dess ledarskap. För att uppnå effektivitet krävs inte bara en stark organisationskultur, det krävs även att kulturen främjar viljan att skapa, forma och förändra kulturen över tid när det behövs. Både framgångsrika och misslyckade organisationer präglas av företagskulturer men det som skiljer dem åt är utformningen av kulturen inom organisationen. Medarbetare som identifierar sig med företagets värderingar och som trivs med sitt arbete inom organisationen kommer i regel känna motivation för sitt arbete. Författarna menar att medarbetare som känner engagemang och lojalitet till sin organisation inte bara kommer prestera bättre utan att de även kommer bidra till att hela organisationens effektivitet höjs. För att en företagskultur ska påverka medarbetare på detta sätt krävs att organisationen tar hand om sina anställda och med jämna mellanrum erbjuder dem olika typer av belöningar.

2.2.1 Förändringar i företagskulturen

Att ständigt förändra och förbättra företagskulturen inom en organisation kan vara av största vikt för att den ska bli framgångsrik över tid. Det gäller därför att ständigt underhålla, utveckla, förnya och avveckla delar av kulturen (Bruzelius & Skärvad, 2017). För att förändra en företagskultur måste ledarna inom organisationen förstå den befintliga kulturen samt skapa sig en tydlig målbild över vart de vill hamna med den nya (Farell, 2019). En företagskultur kan även förändras genom ledares förståelse för medarbetarnas känslor och i och med detta skapa en delad målmedvetenhet för företagets framtid (Mierke & Williamson, 2017). För att förändra kulturen måste ledningen hitta nya mönster som kan ersätta de befintliga. Ledningen måste även hålla fast vid de nya rutinerna över en längre tid vilket ställer höga krav på ledningens förmåga att hålla fast vid målbilden av den nya företagskulturen. Att förändra en företagskultur är en långdragen process som kräver både tid och engagemang. Om förändringen lyckas kan en ineffektiv organisation övergå till att bli effektiv (Farell, 2019). Om en organisation inte är i fas med sin företagskultur och kulturen inte främjar problemlösning över tid

kommer företaget tillslut hamna i kris. Detta kan då kräva en *kulturrevolution*. En kulturrevolution innebär en radikal förändring i kulturen genom exempelvis nya rekryteringar, förändringar i belöningar eller omorganisationer. För att lyckas förändra en företagskultur krävs stort engagemang från ledningen och att de föregår med ett gott exempel. Det är alltså genom handling och kommunikation en företagskultur kan förändras (Bruzelius & Skärvad, 2017).

För att en organisation ska vara mottaglig för förändring måste medarbetarnas kreativitet ständigt tas vara på samtidigt som ledarna regelbundet bör utveckla sina egna roller och ledarskap. Genom att se över ledarskapet kan äldre ledarskapsmetoder slås ut och ledarnas egna kompetenser och kreativitet kan ta plats istället. Det är även av stor vikt att kommunikationen inom organisationen fungerar väl då det är en avgörande del i en föränderlig organisation. Genom att analysera nuläget av företagskulturen kan ledare inom organisationen kartlägga vart och hur en förändring bör ske. Det är därav av stor vikt att kommunikationen i alla led från ledning till medarbetare fungerar effektivt vid förändringar inom organisationen (Vanola, Paulova, Rusko och Hekelova, 2018).

2.3 Belöningssystem

Bruzelius och Skärvad (2017) beskriver att det krävs belöningar för att medarbetare inom en organisation ska utföra ett bra arbete. I första hand krävs en lön som speglar arbetet som utförs och utöver det andra belöningar som fungerar som en drivkraft för medarbetarna att vilja arbeta mer. För att öka medarbetarnas arbetsprestationer och i och med det höja sin effektivitet kan organisationer använda sig av olika belöningssystem som inte bara består av finansiella medel utan även andra förmåner. Immateriella belöningar som ger möjlighet till avancemang, medverkan i större projekt, utbildning, och ansvar är exempel på motiverande faktorer. En individs beteende inom en organisation påverkas av företagets attityder. Attityder kan vara individens känslor, idéer, beteendemönster och inställning till arbetet. Varför medarbetare väljer att arbeta delar författarna in i tre kategorier;

- För att tjäna tillräckligt med pengar för att kunna leva utanför arbetet (försörjningsattityd).
- För att förbättra sin egen levnadsstandard i form av att skapa sig en materiell välfärd (yttrevärldsattityd).
- För att utveckla sig själv och skapa livskvalitet i form av personlig tillväxt (inrevärldsattityd).

(Bruzelius & Skärvad, 2017).

Wei, Frankwick och Nguyen (2012) menar att ledare inom organisationen bör ha medarbetarnas åsikter i åtanke när de utformar belöningssystem. Författarna menar även att belöningssystem som är kopplade till arbetsdeltagande resulterar i mer nöjda medarbetare men även i mindre effektiva och produktiva medarbetare. Enligt Bruzelius och Skärvad (2017) kräver människor motiv för att driva eller stimulera dem till en

handling. Motiven kan vara ett behov som stimuleras och när ett motiv får drivkraft till att handla på ett visst sätt skapas motivation. Motivation kan därför beskrivas som en handling i en viss riktning som individen gör utifrån ett visst önskemål eller behov (Bruzelius & Skärvad, 2017).

Att skilja på inre och yttre drivkrafter kan vara en fördel vid utformningen av belöningssystem. Yttre drivkraften drivs av materiella belöningar i form av befordran, lön, beröm eller uppskattning. Till skillnad från den yttre drivkraften som individen tar emot från andra skapas den inre drivkraften av individen själv. Den inre drivkraften kommer från individens självkänsla och självförtroende men även i glädjen i att göra ett bra arbete. Många organisationer arbetar idag strategiskt med att utveckla förutsättningar för att medarbetarnas inre drivkrafter ska stimuleras. Detta görs främst då medarbetare som endast drivs av yttre drivkrafter tenderar att enkelt kunna lämna sin arbetsgivare för en annan som erbjuder mer materiella drivkrafter (Bruzelius & Skärvad, 2017). Wei et. al. (2012) pekar mot att belöningar som är kopplade till medarbetares kreativitet kring arbetsuppgifter kommer stimulera deras kreativitet och göra dem mer kreativa när de tar sig an kommande arbetsuppgifter. Ledare bör dock vara varsamma när de belönar kreativitet då belöningar på låg kreativitet kan hämma mer radikala och kreativa idéer (Wei et.al, 2012).

Olika typer av finansiella kompensationer har sedan länge visat sig fungera för att motivera medarbetare. En studie genomförd av Olafsen, Halvari och Forest (2015) visar att medarbetare som tillfredsställs på psykologiska plan i arbetet kommer känna mer arbetsmotivation än de medarbetare som endast motiveras av finansiella kompensationer. Brekke och Nyborg (2010) menar att medarbetare inte bara motiveras av finansiella provisioner utan även av betydelsen deras arbete har för andra. Medarbetare som endast motiveras av känslan av bidragande till något större och som får betalt för arbetet de utför kommer inte motiveras mer eller mindre av förändringar i lönen. Däremot förändras motivationen vid löneförändringar för de som upplever att de inte blir rättvist betalade för arbetet de utfört (Brekke & Nyborg, 2010).

Whitley (2002) argumenterar för att löner som en finansiell belöning för medarbetare inom industri är en stor motivationskälla. Rättvisa löner kan motivera dem att prestera bättre då medarbetarna använder lönen till att tillfredsställa sina behov utanför arbetet. Författaren menar samtidigt att trots att lön är en bra motivationsfaktor kommer det inte vara en långsiktig motivationskälla och medarbetarnas prestationer kommer inte fortsätta öka över tid (Whitley, 2002). Många företag använder idag finansiella medel som motivationsfaktor för medarbetare, men för att det ska vara en långsiktigt effektiv motivationskälla bör betalningarna struktureras så medarbetarna ger tillbaka till organisationen i form av hög arbetsprestation. Finansiella medel kan ses som belöningar och bör vara kopplade till specifika arbetsuppgifter, prestationsbaserade belöningar eller andra fördelaktiga förmåner (Tella, Ayeni och Popoola, 2007).

2.4 Företagsledning & organisationsstruktur

Genom att motivera medarbetare med ett engagerat ledarskap menar Baldoni (2005) att arbetet kommer genomföras på ett korrekt sätt. Författaren menar även att arbetsmotivation kan uppnås genom bra samarbete mellan ledare och medarbetare. Genom ett nära samarbete kan tilliten till ledaren öka och medarbetarna kan själva känna att de kan bidra extra i sin arbetsinsats för att täcka upp för ledaren, som de vet skulle göra det samma tillbaka (Baldoni, 2005).

Enligt Bergman och Klefsjö (2012) består ledarskap till stor del av kommunikation, detta för att skapa delaktighet, förståelse och övertygelse hos sina medarbetare. Detta styrks av Jakobsson och Skoglund (2018) som argumenterar för att ett bra ledarskap tydliggör medarbetares arbetsuppgifter och ansvarsområden samt kommunicerar förväntningar och mål. Författarna beskriver även att tydlig kommunikation och regelbunden dialog med medarbetare bidrar till att signaler på ohälsosam arbetsbelastning kan upptäckas och åtgärdas i tid (Jakobsson & Skoglund, 2018).

Van de Ven (1986) argumenterar för att inom en organisation behövs ett institutionellt ledarskap för att etablera organisatoriska strategier, strukturer och system som främjar innovation. Denna typ av ledarskap kommunicerar en vision. De medarbetare som delar ledarens vision får en känsla av syfte och meningsfullhet i sitt arbete och den energi den delade visionen ger stärker dem som är delaktiga i processen. Genom att medarbetare inte upplever motivation för sitt arbete kommer kvaliteten på arbetet som genomförs sjunka.

En brist i kvaliteten är enligt Sörqvist (2001) något kostsamt, en så kallad *kvalitetsbristkostnad*. En kvalitetsbristkostnad uppstår när organisationen fokuserar på fel aktiviteter. För att undvika dessa kostnader måste företaget "göra rätt saker rätt". Sörqvist (2001) definierar kvalitetsbristkostnader som; "*de kostnader som skulle försvinna om ett företags produkter och dess olika verksamhetsprocesser vore fullkomliga*" (Sörqvist, 2001, s. 31-32). Författaren menar även att företag som har bristande kvalitet i sina processer och produkter kommer ha en påverkan på övriga samhället. För samhället kan det kosta att miljön förstörs på grund av bristande kvalitet i produkter. Om företagets lönsamhet drabbas av dålig kvalitet kommer samhället även ta skada av detta. Om företaget inte är lönsamt kommer människor förlora jobbet vilket enligt författaren bidrar till högre arbetslöshet och mindre skatteinkomster till samhället. För att undvika denna spiral av negativ samhällspåverkan bör företag motivera sina medarbetare till att göra ett bra och kvalitetssäkert arbete.

Från och med 31 mars 2016 trädde en ny arbetsmiljölag in där föreskrifter om social och organisatorisk arbetsmiljö tas upp. I denna lag beskrivs att arbetsgivaren är skyldig att underlätta för sina medarbetare för och ge dem förutsättningar att kunna göra ett bra arbete som håller en högre kvalitet.

AFS 2015:4 §9:

Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning (...) Att minska arbetsmängd, ändra prioriteringsordning, variera arbetsuppgifterna, ge möjligheter till återhämtning, tillämpa andra arbetssätt, öka bemanning eller tillföra kunskaper är exempel på åtgärder för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning. Arbetsgivaren bör även försäkra sig om att den teknik som används är utformad och anpassad till det arbete som ska utföras (Arbetsmiljöverket, 2017, s. 8).

2.4.1 Organisationsstruktur

När en organisation ska tas fram, ändras eller utvecklas behöver tre pelare fungera: effektivitet, förändringsförmåga och legitimitet. Det är viktigt att komma ihåg att en organisation inte finns till för sin egen skull. Den existerar för att uppfylla ett syfte eller mål. Detta skiljer organisationen från sociala sällskap. En organisation som har hög effektivitet uppnår sina mål. Organisationen är då ofta en bra arbetsplats och bidrar till samhället. För att kunna bibehålla en hög effektivitet krävs att organisationen har förmågan att förändras och utvecklas. Utan förändring riskerar organisationen att snabbt bli mindre effektiv på grund av sämre anpassning till dagens samhälle (Bruzelius & Skärvad, 2017).

Heide, Johansson och Simonsson (2012) argumenterar för att ett företags kultur är starkt kopplat till dess organisationsstruktur. Traditionellt sett sågs organisationer som en funktion som inte påverkades av yttre faktorer. Detta har visat sig inte stämma. En organisation är under ständig förändring och påverkas av det som rör sig både inom och utanför dess väggar. Enligt författarna finns det olika typer av organisationsstrukturer. I en hierarkisk organisationsstruktur är organisationen uppbyggd efter led med många beslutsnivåer. Detta kan skapa demokrati inom organisationen vilket ger de anställda möjlighet att påverka. Bruzelius och Skärvad (2017) benämner denna typ av organisationsform som mekanisk och pyramidformad. Uppgifterna utförs av medarbetarna men uppgifternas utformning bestäms av någon högre upp i organisationens hierarki. Kommunikationen inom denna organisationsform går genom alla nivåer i pyramiden och besluts- och kommunikationsvägarna kan därför ofta bli långa.

En decentraliserad organisation innehåller desto färre led av beslutsnivåer. Därav kan en decentraliserad organisation ofta ta snabbare beslut då varje medarbetare har högre individuellt ansvar. Dock kan de färre stegen till beslutsfattning leda till mer byråkrati och avsaknad av demokrati (Heide et. al, 2012). Denna typ av organisationsform kan likställas med en organisk organisation. Den organisationen kan enkelt anpassas till förändringar i omvärlden och organisationens utmaningar och problem är även de i ständig förändring. De personer som har auktoritet i företaget har ofta det på grund av deras kunskap snarare än deras formella position i organisationen. Strukturen på denna typ av organisation kan liknas vid ett nätverk eller ett spindelnät, där alla delar går ihop

och kommunikationen går mellan alla led och inte i någon speciell riktning (Bruzelius & Skärvad, 2017).

Antonovsky (1991) beskriver att begreppet KASAM kan översättas till känslan av sammanhang. KASAM kan delas upp i tre delar: begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Människor kan uppleva stark eller svag KASAM vilket påverkar hur de hanterar olika situationer och händelser. Kärnan av KASAM, begriplighet, definierar i vilken utsträckning människor upplever inre och yttre faktorer samt hur väl de förstår dem. Människor kan uppleva dem som strukturerade eller av organiserat kaos så länge de är fortsatt begripliga. Hanterbarhet innefattar hur väl människor i samspel med olika verktyg kan hantera situationer. Dessa verktyg kan vara resurser som fås från andra eller tillit till omgivningen. En hög känsla av hanterbarhet bidrar till att individer upplever att de kan ta sig an situationer på ett bra sätt. Slutligen definieras meningsfullhet som känslan av delaktighet. Denna delaktighet menar Antonovsky (1991) är en viktig motivationskomponent för människor.

2.4.2 Metoder för förändringsarbete

Lean beskrivs av Halling (2013) som viljan att sträva mot ständiga förbättringar, vilket i sig syftar till ständiga förändringar. Vid en förändringsprocess har ledarna inom organisationen den viktigaste rollen då det är de som håller strukturen för verksamheten samt har rollen att coacha och utveckla medarbetarna inom organisationen.

Menckel och Österblom (2000) resonerar kring att effektivitet och hälsa är två begrepp som hör ihop. En förändringsprocess måste genomföras effektivt men det är viktigt att tänka igenom varför förändringen bör ske och sedan genomföra den med god hälsa i åtanke. Författarna menar att ett företags förändringar sker med både kortsiktiga och långsiktiga mål. Författarna skriver även att ett företags möjlighet att över en lång period kunna leverera en kvalitetssäkrad tjänst eller produkt går hand i hand med hur företagets personal mår. Hur företaget arbetar hälsofrämjande på arbetsplatsen bidrar därför till företagets värde. Vidare bör hälsoindex eller nyckeltal utvecklas för att hälsan på företaget ska kunna mätas. På det sättet vidhålls god hälsa på företaget genom att exempelvis hälsoindex mäts och tas tillsammans med ekonomiska kriterier, i beaktande inför chefers lönesättning (Menckel & Österblom, 2000). All industri syftar till att ha hög prestation men prestationen kommer från människorna inom verksamheten. För att kunna leverera produkter av hög kvalitet måste företaget även leverera hög kvalitet internt. Detta innebär att det mänskliga beteendet inom organisationen är en avgörande faktor för hela verksamhetens prestation (Eklund, 2000).

Bergman och Klefsjö (2012) argumenterar för att vid allt arbete med kvalitetsförbättringar gäller det att identifiera det viktigaste problemet och angripa det först. Detta kan vara en utmaning för organisationer då det ofta finns många problem, men för att uppnå goda resultat i kvalitetsarbetet gäller det att angripa problemen systematiskt och noggrant. Plan - Do - Study - Act, eller Planera - Gör - Studera - Lär, är

en tydlig guide på hur problemen ska hanteras när de har identifierats. Första steget i processen är planera. Problemet bryts då ned till mindre, hanterbara beståndsdelar för att ta reda på problemets grundorsak. När orsaken till problemet har identifierats är det dags för steg två, gör. En ansvarig grupp bör utses för att säkerställa att förbättringar genomförs. Innan förändringsprocessen påbörjas är det viktigt att alla som påverkas förstår problemet till fullo och även är införstådda med de beslutade åtgärderna. Sista steget i processen är lär. När åtgärderna genomförts ska resultatet och processen studeras. Om de åtgärder som infördes gav en förbättring ska de se till att fastställas och sedan spridas genom organisationen. I annat fall ska förbättringscykeln gås igenom igen.

För att identifiera vad som ska förändras bör ledningen gå till grundorsaken till problemet (Olhager, 2013). Ett problems ursprung kan hittas genom metoden *5 varför*. Metoden går ut på att ställa frågan *varför?* fem gånger för att identifiera grundorsaken till problemet och rätt åtgärd kan bestämmas. Det är viktigt att inte hänga upp sig på de uppenbara svaren som uppkommer under vägens gång utan att gå vidare i frågeprocessen. Ett annat strukturerat, överskådligt och enkelt sätt att hitta källan till problemet är att göra ett fiskbensdiagram (även kallar orsak-verkan-diagram eller Ishikawa-diagram). Diagrammet delar upp problemet i mindre beståndsdelar för att tillslut komma fram till olika möjliga orsaker till det problem som identifierats. Uppdelningen förenklar och strukturerar identifieringsprocessen av problemet (Olhager, 2013).

Att förändra en företagskultur är en långdragen process som både kräver tid och engagemang från ledningen (Farell, 2019). Det är därför av stor vikt att hitta vad som ska förändras för att se till att ledningen förändrar korrekta delar för att medarbetarna ska ha förutsättningarna för att göra rätt saker (Sörqvist, 2012).

2.5 Sammanfattning av Teoriavsnittet

I teoriavsnittet berörs bland annat att medarbetare motiveras av flera olika faktorer. Medarbetare motiveras till stor del av olika typer av belöningssystem så som lön, erkännande och engagerat ledarskap. Tidigare teorier påvisar att lön är en stor motivationskälla men långsiktigt motiveras medarbetare mer av andra faktorer. Teorierna styrker även att en motiverad arbetsgrupp kommer ha en högre arbetsprestation vilket kommer få hela organisationen att göra bättre resultat. Andra teorier påstår att medarbetare även kan uppleva arbetsmotivation av företagets företagskultur. Som kan utläsas i figur 3 sidan 9, kan ett företags kultur påverkas av medarbetarnas ageranden och personliga antaganden. Företagskulturen påverkas även av ledningen och hur de leder verksamheten framåt. Att förändra en företagskultur är enligt flera tidigare teorier en långdragen och svår process men om ledningen lyckas kan verksamheten bli både mer produktiv och kvalitetssäkrad. Ledningen har även en stor påverkan på arbetsmotivationen hos medarbetarna. Ledningen påverkas till stor del av hur organisationen är strukturerad då det är organisationen som bestämmer mandat och organisationsstyrning inom företaget. För att ledningen ska hitta metoder för att förändra

och förbättra sin företagskultur krävs olika typer av verktyg som kan underlätta förbättringsarbetet. Faktorerna företagskultur, belöningsystem, företagsledning och organisationsstruktur kan gemensamt skapa arbetsmotivation hos medarbetarna vilket i sin tur leder till att arbetsprestationen ökar.

3. Metod

I följande avsnitt presenteras information om fallföretaget och valda metoder för studien. Dessa metoder ligger till grund för studiens genomförande.

3.1 Fallföretaget

Fallföretaget består av 200 anställda, 50 arbetar som tjänstemän och övriga arbetar i olika avdelningar inom produktionen. Företaget som valdes för denna studie är ett medelstort företag som är en del av en större koncern. Koncernen är global och verkar i 30 länder. Fallföretaget valdes efter att de själva beskrivit att de har interna problem som de behövde hjälp med. Företaget valdes även då de idag har en intressant företagskultur och företagspolitik som kan komma till användning i studien. Av etiska skäl och i samförstånd med fallföretaget kommer företagsnamn och känslig företagsinformation vara anonymt.

3.2 Datainsamlingsmetod

Metoden för datainsamling har byggts på kvalitativ metod med en fallstudie. Genom semistrukturerad intervju metodik och enkät metodik har primärdata samlats in. De resultat som framkommit under studien presenteras i tabeller och berättande text. Även intervjuer som genomförts presenteras i en berättande text. Svaren från enkätundersökningen presenteras främst i tabellform men även till viss del i berättande text. För sekundärdata har teorier och litteratur samlats in. Dessa källor berör främst området för arbetsmotivation, företagskultur, arbetsledning och belöningsystem.

3.2.1 Enkäter

För att påbörja undersökningen genomfördes en enkätundersökning på medarbetarna på fallföretaget för att införskaffa primärdata angående medarbetarnas arbetsmotivation. Enkäten utformades av författarna till denna studie. De personer som deltog i studien är en utvald grupp medarbetare på fallföretaget bestående av fem arbetslag. Enkäten (se bilaga 1) bestod av 20 frågor om medarbetarnas arbetssituation. Medarbetarna fick bland annat ange på en fyrskalig skala hur väl de ansåg att respektive påstående passade in på dem. Alternativerna var: a. Stämmer mycket bra. b. Stämmer bra. c. Stämmer inte. d. Stämmer absolut inte. Enkäterna delades ut till respektive arbetslags närmsta chef. Cheferna bar ansvaret att se till att enkäterna blev besvarade. Deltagandet i enkätstudien var dock frivillig. Enkäterna kan anses vara en gruppenkät som enligt Dahmström (2005) innebär en undersökning av en specificerad grupp. Författaren skriver även att det vid gruppenkäter är viktigt att skydda varje deltagares identitet för att säkerställa att enkäten är anonym. Detta kan utföras exempelvis genom att någon annan än gruppleddaren, eller i detta fall den närmsta chefen, analyserar och sammanställer datan. Vidare menar Dahmström (2005) att det även föreligger en risk att personen som delar ut enkäten kan påverka deltagarnas medverkan och inställning till enkäten även om denne gör det

omedvetet. Detta påverkar deltagandet på enkäten samt kvaliteten på de svar som lämnas in.

Enkätundersökningen utfördes på fem arbetsgrupper på företaget varav fyra av grupperna arbetar i olika produktionslinor och den femte arbetsgruppen fungerar som en stödfunktion till produktionslinorna. Den femte arbetsgruppen består bland annat av lagermedarbetare som förser produktionslinorna med material. Av 76 medarbetare i produktionslinan valde 55 av dem att delta i enkätundersökningen, resterande valde att avstå, vilket gav en svarsfrekvens på 72,3 %. Blomqvist och Hallin (2015) menar att det sällan är 100% svarande vid enkätstudier. Vid sådana fall bör en bortfallsanalys genomföras. En bortfallsanalys innebär att författarna för den genomförda studien analyserar varför en viss andel valde att inte delta i studien. I fallet med denna studie berodde bortfallet av respondenter främst på att vissa respondenter inte ville svara. Bortfallet berodde även på att vissa respondenter upplevde att de inte hade tid eller möjlighet att genomföra enkäten i tid. Andelen som valde att delta i undersökningen är dock tillräcklig för att svaren ska vara representativa för alla arbetsgrupper som deltagit i enkätundersökningen. Enkäten genomfördes av etiska skäl anonymt för att medarbetarna på fallföretaget inte skulle uppleva sig uthängda eller att de skulle riskera att senare bli ifrågasatta för sina enkätsvar.

3.2.2 Intervjuer

För intervjuer valdes nyckelpersoner ut av författarna för denna studie. Personerna valdes då de sitter på poster som är övergripande ansvariga för personal på företaget eller för hur arbetet ska gå till. För intervjuer valdes en person ur ledningsgruppen ut samt ytterligare tre personer som definieras som mellanchefer. Mellancheferna har främst kontakt med produktionsledarna som därefter vidarebefordrar information till medarbetarna. Semistrukturerad intervjuteknik användes under samtliga intervjuer och förbestämda frågor ställdes till varje intervjuperson (se bilaga 2). Blomqvist och Hallin (2015) beskriver en semistrukturerad intervju som strukturerad utefter ett antal förbestämda frågor. Dessa frågor är inte för detaljerat uppbyggda utan är istället strukturerade utifrån olika frågeområden. Svaren från respondenterna under intervjuens gång bör komma så naturligt som möjligt och intervjun kan därför upplevas mer som ett samtal än en intervju.

Under intervjun fick varje intervjuperson svara utifrån egna upplevelser och erfarenheter. Detta ledde till att vissa ostrukturerade följdfrågor ställdes under intervjuens gång för att få ut det mesta av respektive svar. Efter varje intervju sammanställdes svaren till en löpande text. För att underlätta för läsaren skrevs mellanchefernas intervjuer ihop till en gemensam text. Ledningschefens intervju sammanställdes enskilt för att underlätta analysarbetet. Då varje intervjuperson skulle kunna tala fritt under intervjun benämns inga namn i studien. Av etiska skäl exponeras därav inte någon specifik person för deras åsikter eller intervjusvar. Enligt Fejes och Thornberg (2015) ska forskares studier genomlysas av en god forskningsetik. Med detta innebär bland annat att forskaren har fått

samtycke från intervjupersoner, att det är konfidentiellt samt att resultatet inte utnyttjas på fel sätt (Fejes & Thornberg, 2015).

3.3 Studiens kvalitet

Metoden för att mäta medarbetarnas arbetsmotivation har skett genom en enkätstudie. Denna enkätstudie har systematiskt analyserats under studiens gång. Enkäten kan däremot tolkas på olika sätt beroende på varje individs personlighet och personliga erfarenheter. Detta har inte tagits i beaktning i studien men det är något som aldrig helt kan slås ut. Enligt Fejes och Thornberg (2015) syftar validitet till graden av systematik genom forskningsprocessen. Detta landar i hur trovärdiga presenterade resultat är samt på vilket sätt datainsamling och analys skett. Blomkvist & Hallin (2015) förklarar att validitet innebär att det är rätt sak som studeras och reliabilitet innebär att studien genomförs på rätt sätt. En studie uppnår hög validitet genom att den teori som beskrivs i teoriavsnittet och som används i analysavsnittet stämmer överens med rapportens syfte och frågeställningar. Validitet kan även användas för att värdera de källor som använts. En källas validitet beror på dess värde för undersökningen, dess frågeställningar samt syfte. En källas reliabilitet fastställs dock beroende på vart informationen kommer ifrån. Hög reliabilitet finns om källan är mycket trovärdig. Vidare beskriver Blomkvist och Hallin (2015) reliabilitet med två exempel: aritmetisk och dialogisk. Hög validitet kan inte uppnås utan hög reliabilitet. Signifikans används enligt Hartman (2004) för att se om undersökningen kan stödja en hypotes. I och med detta kan det också tas fram en signifikansnivå som måste nås för att den valda hypotesen ska ha tillräckligt stöd. Denna studie kan argumenteras ha hög validitet då undersökningen som genomförts på företaget stämmer väl överens med studiens syfte. Frågorna som ställts i enkäten har även de stämt väl överens med studiens syfte och forskningsfrågor. Teorin och resultatet har även diskuterats på sätt som överensstämmer med studiens syfte. Även studiens reliabilitet kan argumenteras vara hög då källorna som används är trovärdiga. Studiens resultat är baserat på en enkät med hög svarsfrekvens samt intervjuer med personer med stor insyn i företaget vilket även det ger studien hög reliabilitet.

Då resultatet från enkätstudien baseras på medarbetarnas egna upplevelser kommer generaliseringen bero resultatet på vilket grupp som deltog i undersökningen. Då en grupp på 55 medarbetare deltog i studien kan författarna anta att resultatet är generaliserbart för hela fallföretaget men att det kan förekomma variationer om studien skulle genomföras på fler respondenter. Att endast undersöka motivationsfaktorer för medarbetare inom industri har inte givit generaliserbara svar som gäller för alla arbetsgrupper inom olika branscher men studien kan ge en indikation på ungefärliga framtida resultat om studien skulle genomföras på en annan grupp. Med generaliserbarhet menar Fejes och Thornberg (2015) att studien måste kunna vara tillämpbar på och representativ för hela populationen som resultatet representerar. De personer som deltar i studien utgör därför ett stickprov som därmed blir generaliserbart för hela populationen för den grupp eller del som undersöktes. Exempelvis ett urval av alla lärare i Sverige.

4. Resultat

I följande avsnitt presenteras resultat från genomförd studie. Resultat från intervjuer återges i berättande text och resultat från enkät visualiseras i tabeller och text. Avsnittet avslutas med en sammanfattande del av studiens resultat.

4.1 Resultat intervju

I följande avsnitt kommer resultat från genomförda intervjuer presenteras i berättande text. Intervjuerna med mellancheferna är hopslagna till en text, intervjun med personen i ledningsgruppen är en egen text.

4.1.1 Resultat intervju med person i ledningen

För cirka ett år sedan byttes hela fabriken föregående ledning ut. Fabriken hade då haft flera olika ledningsgrupper varav ingen försökt åtgärda fabriken problem. Den nuvarande ledningen är rekryterad av koncernledningen för att skapa förändring och bryta dåliga mönster. Motivationen för medarbetare på företaget är generellt låg och enligt intervjupersonen arbetar medarbetarna endast för sin egen skull och inte för att de känner någon lojalitet till företaget. Dock menar personen samtidigt att det är ledningens uppgift att motivera sina medarbetare. En motivationsfaktor som nu arbetas fram är ett nytt lönesystem som är uppbyggt efter arbetsprestation och kompetens. Personen menar att det finns många problem som behöver lösas på företaget. Så pass många att det är svårt att prioritera vilket som är mest akut. Detta gör verksamheten svårplanerad vilket leder till problem med inköp av material som i sin tur leder till ett dåligt flyt i produktionen. För att ta reda på hur ofta produktionen påverkas av materialbrist genomfördes en frekvensstudie på fyra produktionslinor med generellt dålig produktivitet. Intervjupersonen trodde innan genomförd frekvensstudie att den dåliga produktiviteten berodde på materialbrist. Efter genomförd studie visade det sig att det sällan var materialbrist som var problemet i linorna. Det var istället en väldigt hög procent (19%, vilket motsvarar ca 1,5 timme av åtta timmars arbetsdag) personlig tid. Personen menar att denna höga siffra beror på bristen på styrning och att personalen tidigare inte har haft några krav på sig. Styrning har dock tagit sig ut på golvet i form av produktionsledare på varje lina. Dessa fanns innan frekvensstudien genomfördes. Produktionsledarna rekryterades internt, något som enligt intervjupersonen kan ses som problematiskt i och med att de redan är inkörda i fabriken företagskultur. Efter frekvensstudien har det framkommit att medarbetare efter undersökningen har känt sig övervakade och att de inte har fått någon information om undersökningen varken innan eller efter den genomförts. Förutom den nya lönomodellen försöker ledningen uppmärksamma sina medarbetare genom att anordna fester och ge presenter efter säsong. Detta genomförs som tradition på företaget men personen upplever att medarbetarna tar dessa förmåner för givet.

4.1.2 Resultat intervju med mellanchefer

Mellancheferna kommer främst i kontakt med medarbetarna när något inte fungerar som det ska eller när produktionen går för långsamt. Därav antar de själva att de kan upplevas som något tjatiga samt att de skapar oro bland medarbetarna när de visar sig i produktionen. Cheferna tror samtidigt att de genom att visa sig i produktionen skapar mer seriös syn på arbetet som ska utföras. Cheferna ser på medarbetarnas arbetsinsats som att de gör vad de blir tillsagda men inte mer än så dock uppfattar cheferna att detta inte beror på dålig arbetsmoral eller liknande. De menar snarare att det inte finns arbetsinstruktioner eller i kulturen att hjälpa sina kollegor när det egna arbetet är slutfört. Cheferna upplever själva att medarbetarna saknar tillräckligt med utbildning för att kunna gå utanför sitt eget område. Vid låg arbetsbelastning skapar detta mycket tid där medarbetarna inte arbetar alls. Cheferna upplever att medarbetarna saknar helhetssynen över hela verksamheten på grund av bristande utbildning. Tyvärr är de överens om att det inte finns tid att utbilda medarbetarna. Cheferna upplever själva att de inte får in speciellt mycket förbättringsförslag från medarbetarna för hur arbetet i produktionen kan förbättras. Anledningen för detta är de överens om att det beror på produktionsledarna som inte tar förslagen vidare till ledningen. Om förslag tar sig hela vägen till ledningen upplever cheferna att det även stannar där och att ledningen i sin tur inte tar tag i problemen eller förbättringsförslagen som kommer upp. Cheferna är även överens i tron om att medarbetarna inte känner tillit till ledningen på företaget. Cheferna anser att den högsta ledningen försöker påverka arbetet på golvet för mycket och på så sätt hämmar tilliten till ledningen. Högsta ledningen har även haft en tendens att "stoppa huvudet i sanden" och på så sätt undvikit problem som kommit upp. Trots flera löften om förbättringar har inget skett vilket gjort att många medarbetare helt tappat tron på ledningen. Cheferna är även överens om att den nuvarande företagskulturen inte motiverar medarbetarna till att göra ett bra arbete. Då ledningen länge varit instabil har hela företaget länge saknat en stadig grund vilket gjort både medarbetare och chefer osäkra och omotiverade. För att lösa detta menar cheferna att ledningen måste stabiliseras samt komma på nya sätt att motivera sina medarbetare. Förslag som kommit upp är bland annat månadens/ veckans anställda, fira små som stora framgångar och utbildning till medarbetarna för att ge dem goda förutsättningar att göra ett bra arbete.

4.2 Resultat Enkät

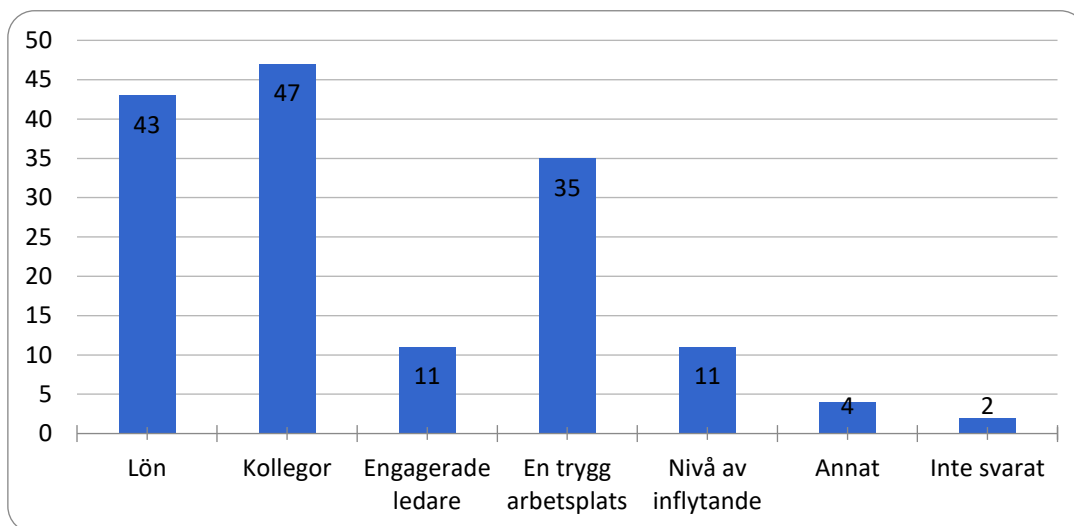
Resultatet från enkätundersökningen presenteras i följande avsnitt i tabeller och löpande text.

4.2.1 Arbetsmotivation

Det som framkom av första delen av enkätundersökningen var att 80% av medarbetarna inte känner sig sedda av ledningen över sin närmsta chef. 90% av medarbetarna känner

sig dock sedd av sin närmsta chef och över 90% kände att de kunde lita på sin närmaste chef. Närmare 75% av medarbetarna upplevde tidspress i sitt arbete och 55% av dem kände sig negativt påverkade av stressen. 30% av medarbetarna skulle inte rekommendera sin arbetsplats vidare till en vän och närmare 40% av medarbetarna känner inte stolthet över sin nuvarande arbetsplats. 85% av medarbetarna upplever att deras åsikter har värde och kommer till tals men endast 50% av medarbetarna upplever att deras förbättringsförslag blir genomförda. Som kan utläsas i tabell 1 motiveras medarbetarna på fallföretaget främst av sina kollegor. Medarbetarna motiveras även av lön och av andra faktorer. Att ha en trygg arbetsplats var också en stark motivationsfaktor för medarbetarna. I tabell 1 går det även att utläsa att medarbetarna på fallföretaget inte motiveras lika mycket av nivå av inflytande eller av engagerade ledare som andra faktorer.

Tabell 1: Faktorer som motiverar medarbetarna på fallföretaget.

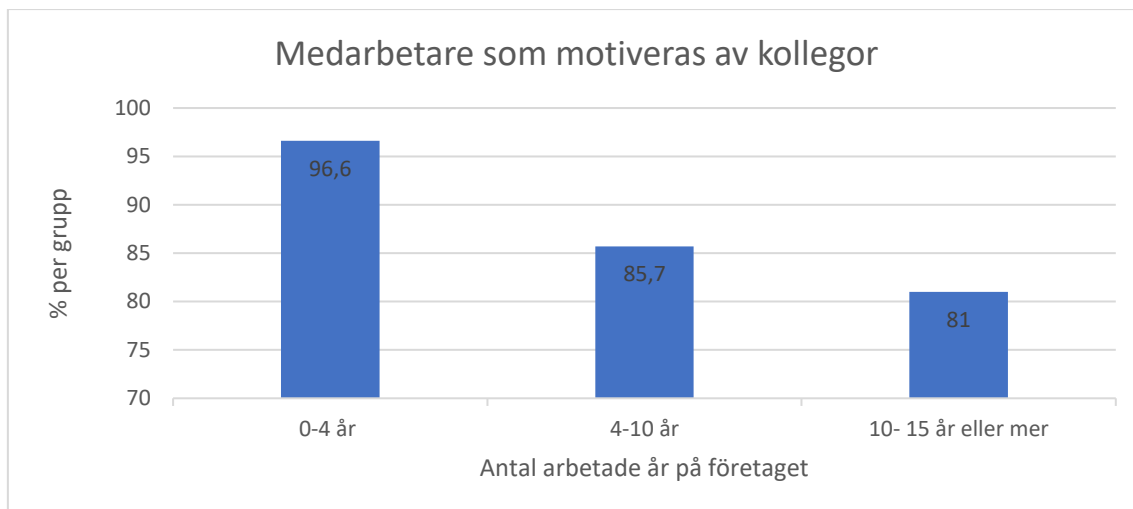


Not: Tabellen visar sammanställning av enkäten.

För att bryta ner vad som motiverar medarbetarna på fallföretaget ytterligare delades medarbetarna upp efter hur många år de har arbetat på företaget. Grupperna delades in i 0–4 år, 4–10 år och 10–15 år eller mer. I enkätundersökningen fick varje respondent välja 3 kategorier utifrån föreskrivna kategorier vad som motiverar dem i arbetslivet.

I studien framkom, se tabell 2, att de medarbetare som arbetat mellan 0–4 år på fallföretaget motiverades i högre grad av sina kollegor än de andra grupperna. Över 95% av medarbetarna 0–4 år upplevde att deras kollegor motiverade dem till högre arbetsprestationer.

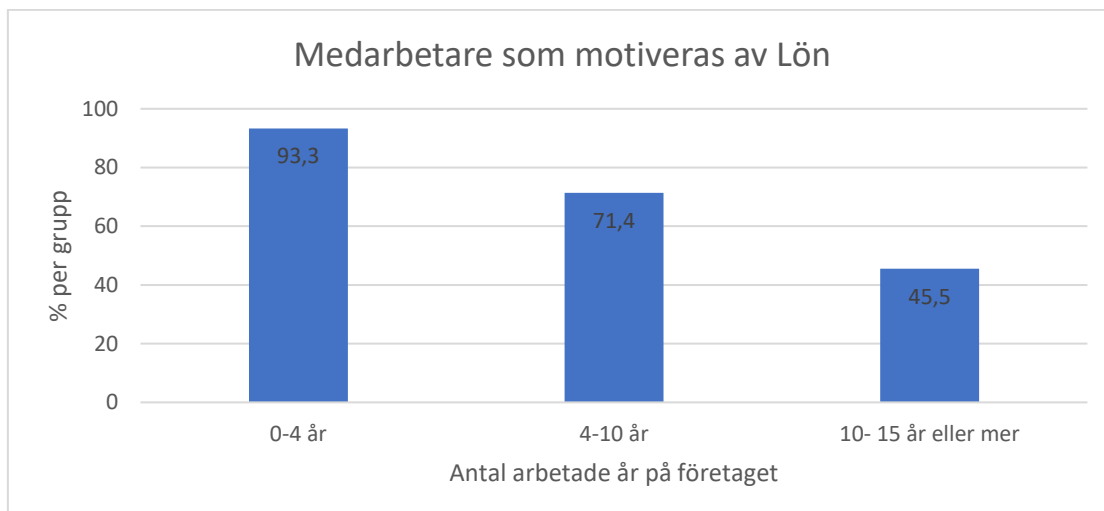
Tabell 2: Medarbetare som motiveras av kollegor på fallföretaget.



Not: Tabellen visar sammanställning av enkäten.

I tabell 3 kan utläsas att stor del av de medarbetare som arbetat på fallföretaget mellan 0–4 år även motiverades av lön. Knappt hälften av de medarbetare som arbetat 10–15 år eller längre på fallföretaget motiveras av lön.

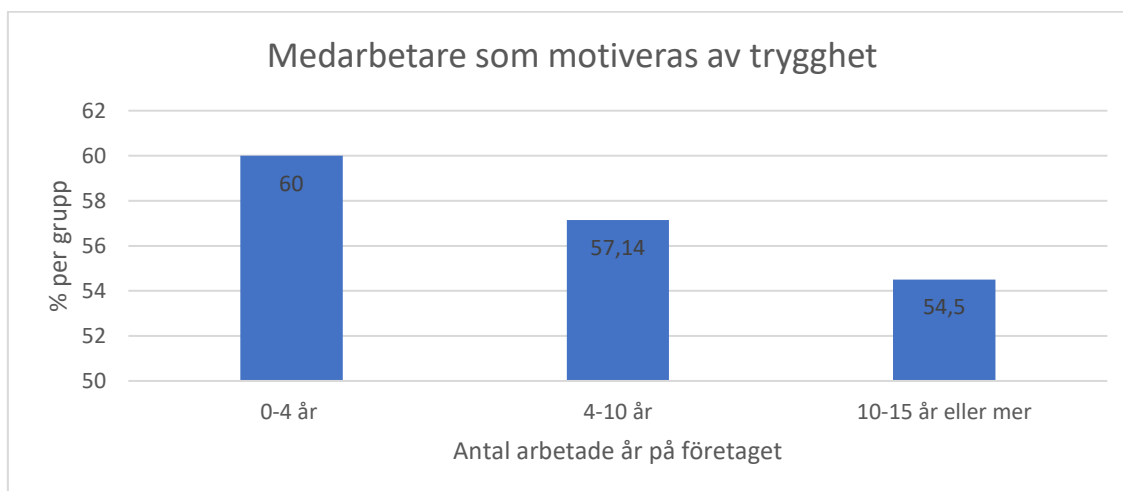
Tabell 3: Medarbetare som motiveras av lön på fallföretaget.



Not: Tabellen visar sammanställning av enkäten.

I regel var det färre medarbetare som motiverades av trygghet på arbetsplatsen. I Tabell 4 kan dock utläsas att det var grupperna ungefär eniga i hur stor andel av respektive grupp som motiverades av trygghet. Över hälften av respektive grupp motiveras av trygghet.

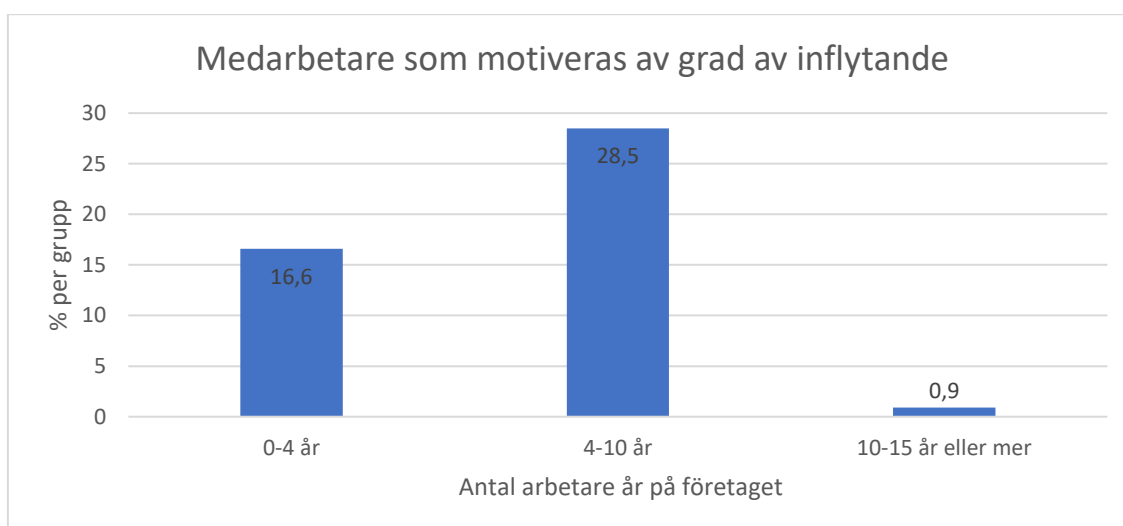
Tabell 4: Medarbetare som motiveras av trygghet på fallföretaget.



Not: Tabellen visar sammanställning av enkäten.

I tabell 5 kan det utläsas att det var medarbetare i gruppen 4–10 år motiverades till högre utsträckning av grad av inflytande än övriga grupper. Knappt 1% av medarbetare 10–15 år eller mer motiveras av graden av inflytande de har i sitt arbete. Grupperna var dock eniga i att grad av inflytande inte var av största vikt för att de skulle vara motiverade för ditt arbete.

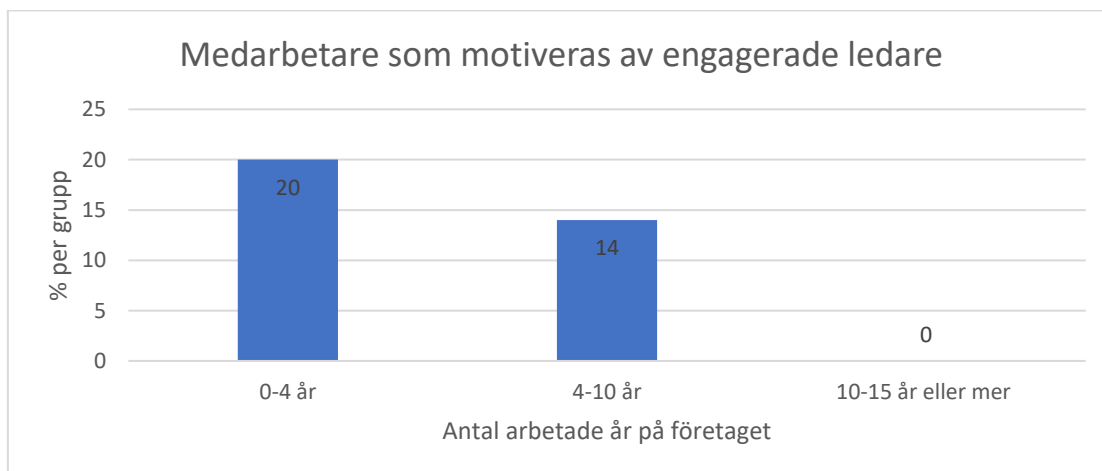
Tabell 5: Medarbetare som motiveras av grad av inflytande.



Not: Tabellen visar sammanställning av enkäten.

I tabell 6 kan utläsas att inga medarbetare 10–15 år eller mer motiveras av engagerade ledare, samtidigt som en femtedel av medarbetarna 0–4 motiveras av engagerade ledare.

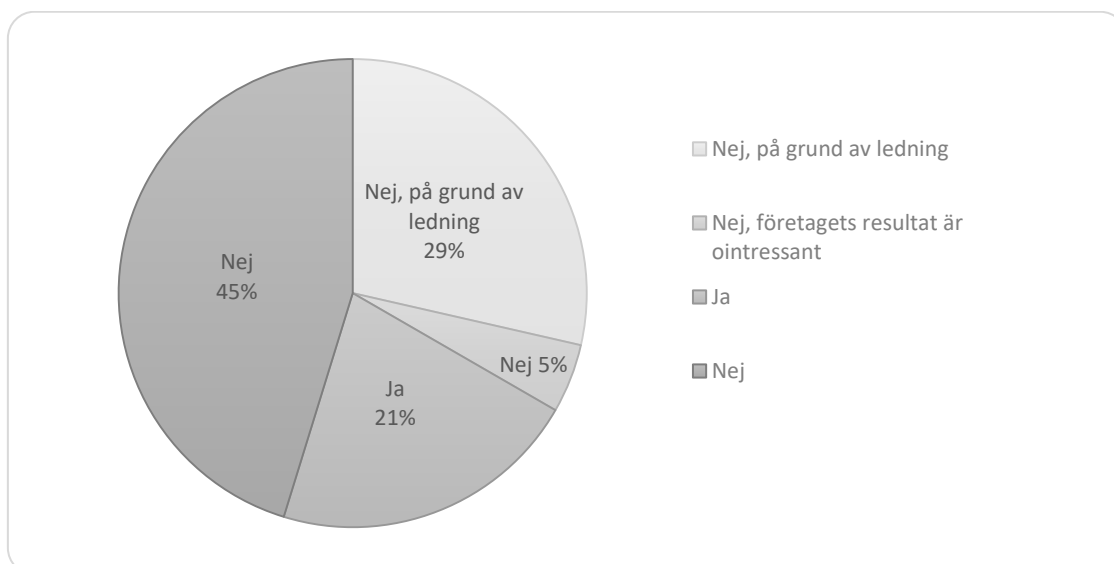
Tabell 6: Medarbetare som motiveras av engagerade ledare på fallföretaget.



Not: Tabellen visar sammanställning av enkäten.

4.2.2 Företagskultur

I figur 3 kan det utläsas att 78,6% av medarbetarna på fallföretaget svarade nej vid frågan om de upplever att företagskulturen motiverar dem till att vilja göra ett bra jobb. 28,6 av de medarbetarna som svarade nej på frågan svarade att anledningen till att de inte känner sig motiverade är på grund av ledningen och dess ledarskap.

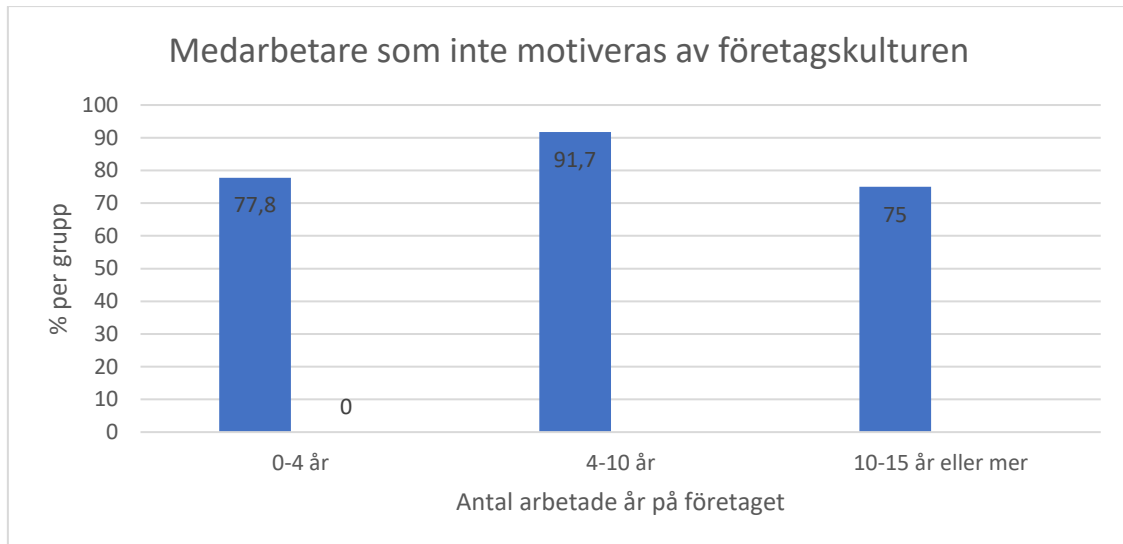


Figur 3. Medarbetare på fallföretaget som upplever att företagskulturen motiverar dem till att vilja göra ett bra jobb.

För att bryta ner vilka medarbetare som inte upplever att fallföretagets kultur inte motiverar dem till att vilja göra ett bra jobb delades medarbetarna upp i grupper som följer den tidigare strukturen för resultatavsnittet. Grupperna är: 0–4 år, 4–10 år och 10–15 år eller mer.

Som kan utläsas i tabell 7 är det gruppen 4–10 år som till största del inte motiveras av företagskulturen på fallföretaget. Dock upplever majoriteten av alla grupper att företagskulturen inte motiverar dem.

Tabell 7: Medarbetare som inte motiveras av företagskulturen.



Not: Tabellen visar sammanställning av enkäten.

4.3 Sammanfattning av resultatavsnittet

Resultatet av denna studie har visat att majoriteten av medarbetarna på fallföretaget inte är nöjda med den nuvarande situationen på företaget. Framst är det medarbetarna som arbetat mellan 0–4 år på företaget som upplever missnöje över den nuvarande situationen. Däremot är det högst antal av medarbetarna som arbetat på fallföretaget mellan 4–10 år som inte upplever att den nuvarande företagskulturen motiverar dem till att vilja göra ett bra jobb. På fallföretaget motiveras medarbetarna främst av sina kollegor samt till stor del av lön. De motiveras även tilliten till sina kollegor och närmsta chefer. Det största negativa svaret från enkäten gällde den nuvarande företagskulturen som präglar fallföretaget. Närmare 80% av medarbetarna upplevde inte att de motiverades av företagskulturen varav nästan 30% ansåg att det var på grund av ledningen. Då flertalet av medarbetarna på fallföretaget anser att tilliten till ledningen är en stor motivationsfaktor kan slutsatsen dras att medarbetarna inte bidrar till verksamhetens effektivitet på grund av ledningens ledarskap.

Nedan presenteras de motivationsfaktorer som medarbetarna på fallföretaget främst anser är motiverande faktorer:

- Kollegor
- Lön
- Trygghet till närmsta chef och kollegor
- Grad av inflytande
- Företagskultur
- Ledningens agerande

5. Analys och diskussion

I följande avsnitt analyseras resultat från studien tillsammans med tidigare teorier. Avsnittet är uppdelat i underrubriker som följer strukturen för arbetet. I följande avsnitt presenteras även en modell för arbetsprestation samt förbättringsförslag till ledningen på fallföretaget. I slutet av avsnittet kommer en sammanfattande del presenteras.

5.1 Arbetsmotivation

Enkätundersökningen visade att många på fallföretaget motiveras av sina kollegor, möjligheten till en trygg arbetsplats samt nivå av inflytande på arbetsplatsen. Kollegor för de medarbetare som arbetat kortast på företaget (0–4 år) var den viktigaste motivationsfaktorn. De andra grupperna upplevde också att kollegor var en stor motivationsfaktor men inte i lika stor utsträckning som gruppen 0–4 år. Däremot var det viktigast för gruppen 4–10 år med grad av inflytande. Bruzelius och Skärvard (2017) menar att det finns tre anledningar till att medarbetare arbetar. För att: tjäna pengar, förbättra sin levnadsstandard och för att förbättra sig själv. De två första anledningarna går att sammankoppla till lön som var en stor motivationskälla för medarbetarna i gruppen 0–4 år men inte alls lika stor för gruppen 10–15 år eller mer. Det tredje alternativet, att förbättra sig själv, kan ge de största skillnaderna inom fallföretagets organisation. Möjlighet till utveckling, få positiv feedback när det går bra, bli sedd av kollegor och chefer och att bli sedd och bekräftad av ledningen är det som kan förändra synen på arbete inom fallföretaget. Under intervju med en mellanchefer kom förslag till veckans eller månadens medarbetare upp. Hen menade att denna skulle tas fram, inte beroende av intjänade pengar eller vem som kan arbeta fortast. Beslutet skulle istället baseras på företagets värdegrund och exempelvis premiera någon som varit en bra arbetskamrat, lagarbetare eller någon som gjort en god gärning. Detta för att öka medarbetarnas uppfattning om värdet i att göra det lilla extra samt att bevisa att de blir sedda av chefer och ledning.

Medarbetarna på fallföretaget efterfrågar även erkännande för arbetet de utfört och en trygg arbetsplats där de kan lita på sin närmsta chef. I regel var det ca 50% av alla grupper som ansåg att detta var en viktig motivationsfaktor. De medarbetare som kommer vara de mest långvariga på fallföretaget är de som motiveras av psykologiska faktorer och som får erkännande för arbetet de utfört. De medarbetare som endast motiveras av lön och fysiologiska faktorer har en större tendens att byta arbetsgivare då de oftast går till den som erbjuder högst.

Att diskutera inre och yttre faktorer kan vara av stor vikt för företag (Bruzelius & Skärvard, 2017). Den inre motivationen är det som en person skapar själv, exempelvis att de genom arbete känner självförverkligande och att de gör ett bra jobb. Yttre motivation är det som skapas av omgivningen så som lön, befordran eller visad uppskattning från exempelvis en kollega. För att få människor att stanna på en arbetsplats behövs den inre motivationen. Människor som endast motiveras av yttre motivationer stannar sällan länge på en

arbetsplats om chansen för exempelvis högre lön finns att hämta någon annanstans. Att arbeta för att medarbetarnas inre motivation ska tas om hand kommer gynna fallföretaget i längden då det motiveras medarbetare till utveckling på arbetsplatsen. En medarbetare med stark inre motivation kommer vara en stor tillgång för fallföretaget. Personen som känner självförverkligande och som trivs sprider positiv energi och glädje samt kan inspirera andra medarbetare till bland annat bättre arbetsinsatser. Detta landar i att en väl motiverad arbetsstyrka ger en stark och produktiv organisation.

För att ledarna ska kunna motivera sina medarbetare behöver de fokusera på två delar: minska missnöje och öka motivationen. För att minska missnöje på arbetsplatsen bör ledningen på fallföretaget se till att det finns ett rättvist lönesättningssystem, kollegor och chefer som utgör en trygghet samt en förbättrad arbetsmiljö. För att öka motivationen kan ledare ge medarbetarna erkännanden, ansvar, se deras arbetsprestation och utöka arbetsuppgifter. I enkäten som utfördes på fallföretaget kan dessa två delar starkt kopplas till de motivationsfaktorer som medarbetarna angivit. Till att minska missnöjet kan svar som: lön, kollegor och en trygg arbetsplats kopplas. Till att öka motivationen kan de istället koppla: nivå av inflytande och engagerade ledare. Dobre (2013) skriver, vilket styrks av Manzoor (2012), att det inte är endast ledarskap som kan öka motivationen. Att erbjuda utbildning, låta medarbetare vara delaktiga i beslut, alltså medarbetarnas grad av inflytande, samt att ge medarbetare uppskattning och erkännande kan öka motivationen. Vidare styrker Baldoni (2005) att ett engagerat ledarskap samt ett gott samarbete mellan medarbetare och chefer skapar hög motivation hos medarbetaren. Detta bekräftas i författarnas undersökning där det tydligt framgår en vilja att exempelvis arbeta ikapp eller öka produktionen för att det efterfrågas av den närmaste chefen. Medarbetarna och cheferna ställer upp för varandra och känner förtroende och tillit. Dobre (2013) menar att just känslan av förtroende och tillit ökar medarbetarnas arbetsmotivation.

5.2 Företagskultur

Kotter och Heskett (1992) beskriver att ett företags kultur är starkt kopplat till dess effektivitet. I enkätundersökningen framkom att närmare 80% av medarbetarna inte upplever att företagskulturen motiverar dem till att vilja göra ett bra jobb vilket därav kan härledas till att de inte bidrar till organisationens effektivitet. Som Martin (2012) beskriver kan en företagskultur ena eller bryta isär en organisation och i detta fall håller företagskulturen på att bryta sönder fallföretaget totalt. Då det är en avgörande del av medarbetarna som inte upplever att den nuvarande företagskulturen motiverar dem bör fallföretaget organisera en kulturrevolution för att helt förändra den nuvarande företagskulturen. Detta kommer ställa höga krav på ledningen att de kan utveckla både sitt eget ledarskap och öka sitt engagemang för förändringen. För att genomföra denna förändring bör ledningen först identifiera företagskulturens nuläge (Vanola et.al, 2018). Ledningen måste även göra sig själva mottagliga för förändringen som kommer ske. Genom att förstå medarbetarnas känslor och upplevelser kommer de hitta en långsiktig företagskultur (Mierke & Williamson, 2017). Ledningen bör även ta vara på den

kompetens som finns inom fallföretaget idag. Genom att göra det kan kreativitet uppkomma bland medarbetarna och deras motivation kan öka. Samtidigt får ledningen inte glömma att förändra och avveckla delar av kulturen över tid för att ständigt utvecklas i takt med den nya kulturen. För att allt ovanstående ska fungera krävs god kommunikation i alla led. Lyckas ledningen på fallföretaget med detta kan en ineffektiv organisation bli en effektiv. Ferrell (2019) styrker detta och menar att företagskulturen har en stark påverkan på hela organisationens gemensamma prestation.

5.3 Belöningssystem

Under enkätundersökningen framkom det att 90% av medarbetarna anser att det är viktigt med belöningssystem för att de ska känna motivation för sitt arbete. Det som främst motiverar medarbetarna på fallföretaget är kollegorna de har omkring sig. Även lön har visat sig vara en stor motivationskälla för medarbetarna. Som Whitley (2002) argumenterar är löner en stor motivationskälla för medarbetare inom industri men utifrån denna studie kan det fastställas att den inte är den största för medarbetarna på fallföretaget.

Genom studien har det framkommit att många medarbetare vill ha en högre lön och det kan därför argumenteras för en förändring i lönen bör genomföras. Det skulle innebära att medarbetarna själva, genom det nya lönesystemet, kan påverka sin egen lön. Att förändra lönen för medarbetarna på fallföretaget kommer därför endast ge en mindre påverkan under en kortare tid på medarbetarnas arbetsmotivation. Genom att istället utforma strukturerade belöningssystem och förbättra arbetsmiljön kan det bli förändringar i motivationen, vilket både Brekke och Nyborg (2010) och Tella et.al (2007) argumenterar för. Wie et.al (2012) skriver att ledare ska ha medarbetares åsikter i åtanke vid utformning av lön. Detta är något som fallföretaget borde ha tagit i åtanke vid utformning av ett nytt lönesystem, ett enkelt sätt att visa för medarbetarna att de får komma till tals och att deras åsikter blir hörda. Studien visar dock att det är de immateriella belöningarna som på lång sikt kommer ge den största förändringen på fallföretaget, något som stärks av både Bruzelius och Skärvard (2017) samt av Kotter och Heskett (1992).

5.4 Företagsledning & organisationsstruktur

I enkätundersökningen framkom det att närmare 30% av medarbetarna på företaget inte upplevde att företagskulturen motiverade dem på grund av ledningen och dess ledarskap. Vid intervjuer med ledningspersonalen framkom det att de själva misstänkte att stor del av medarbetarna inte uppskattade deras sätt att leda och styra företaget. Trots att ledningen är medveten om problemet har inget gjorts för att hitta en lösning. Genom enkla medel som 5-varför, PDSA eller Ishikawadiagram hade ledningen kunnat identifiera grundorsaken till detta problem, men har valt att inte lägga tid på det (Olhager, 2013). För

ett företag är de kostsamt att lägga fokus på fel saker. Genom att fortsätta göra fel saker kommer företagets lönsamhet i längden att gå ner. Skulle ledningen istället fokusera på att göra rätt saker rätt kan medarbetarna börja få förtroende för ledningen igen samt öka sin arbetsmotivation (Sörqvist, 2001). Detta kommer i längden leda till högre arbetsprestation hos medarbetarna samt att lönsamheten går upp (Eklund, 2000). Som Andersson och Funck (2017) motiverar för är det viktigt att företag förstår och ser att enskilda individer kan avgöra hela organisationens välgång och därför ta vara på individens kompetenser och erfarenheter. Genom engagemang kommer individen känna motivation för hela fallföretagets mål. Genom att få alla medarbetare mot samma mål kommer hela organisationens lönsamhet gå upp. När känslan av syfte delas av ledare och arbetare skapas känsla av motivation. Detta i sin tur är ett värde som skapar kulturen där värderingar och mönster kommer in. Genom att lönsamheten går upp kommer fallföretaget kunna anställa fler. För att förbättra sitt ledarskap bör ledningen skapa delaktighet och förståelse bland medarbetarna. De kan även använda ett institutionellt ledarskap där de får tydliga strukturer för hur kommunikation ska gå till. Företag har enligt lag ansvar att se till att minska ohälsosam arbetsbelastning hos medarbetare (Van de Ven et.al, 1986). Då 75% av medarbetarna på fallföretaget upplever stress i sitt arbete och 55% av dessa upplever att stressen påverkar dem på ett negativt sätt har fallföretaget enligt lag skyldighet att motverka detta. Faktorer som kan leda till stress är avsaknad av stöd från chefer och kollegor, otillräckliga kunskaper, kort om personal samt oklara befogenheter. Som Menckel och Östblom (2000) menar går hälsa och effektivitet hand i hand. Vid förändringar inom organisationen måste medarbetares arbetshälsa vara i åtanke och de måste förstå varför förändringen sker. Om fallföretaget vill producera produkter av hög kvalitet måste därför personalens hälsa prioriteras. Ledarna bör även coacha och utveckla sina medarbetare genom hela förändringsprocessen (Halling, 2013).

Fallföretagets organisation är mycket hierarkisk. Heide et.al (2012) argumenterar för att företagskultur är starkt kopplad till ett företags organisationsstruktur. Heide et.al (2012) menar också att vanligtvis skapar en hierarkisk organisation möjlighet för demokrati och chans för medarbetare att göra sin röst hörd. Detta är dock inte något som återfinns på fallföretaget där medarbetarnas röster ofta inte blir hörda. Kommunikationen i denna typ av organisationsform går ofta genom flera led vilket leder till att beslutsfattande ofta tar lång tid. För att skapa delaktighet, förståelse och övertygelse hos sina medarbetare bör ledarna på fallföretaget utveckla den interna kommunikationen (Bergman & Klefsjö, 2012).

5.5 Framtagen modell

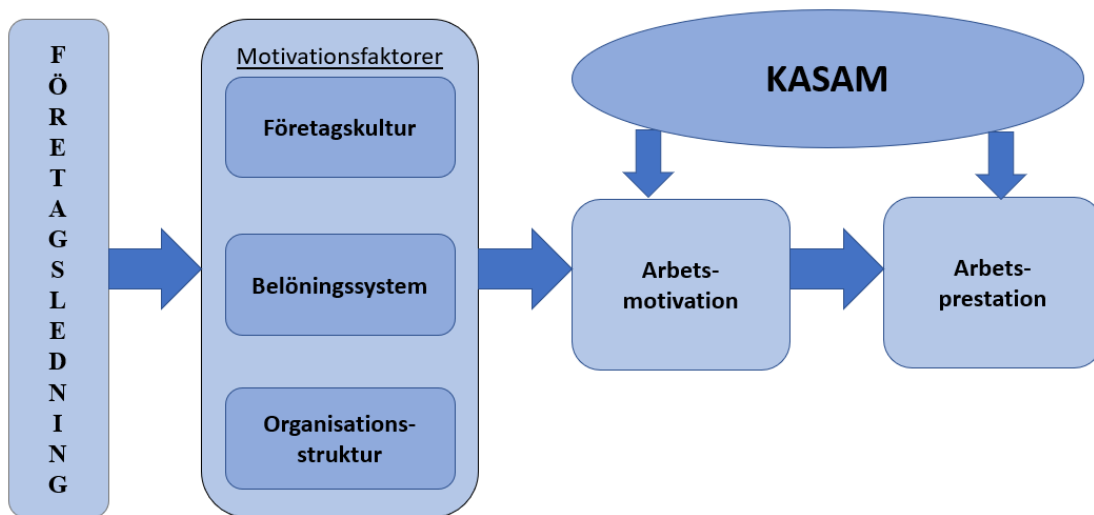
I denna studie har det, utifrån presenterade resultat och tidigare litteratur, tagits fram en modell för att förklara sambanden mellan arbetsprestation, arbetsmotivation, motivationsfaktorer och företagsledning för medarbetare inom industri. Som kan utläsas i figur 4 har dessa faktorer ett samband som leder till en hög arbetsprestation hos medarbetarna. För att få ut en hög arbetsprestation som resultat krävs det till stor del att medarbetarna känner motivation för sitt arbete. Motivationen kommer ur tre faktorer:

företagskultur, belöningsystem och organisationsstruktur. Alla motivationsfaktorerna måste vara uppfyllda för att medarbetarna ska uppleva motivation för sitt arbete. Att endast uppfylla delar av motivationsfaktorerna kommer inte motivera medarbetarna fullt ut, vilket leder till lägre arbetsprestation. Det krävs därför att dessa faktorer är uppfyllda och samspelar med varandra för att skapa en arbetsmotivation hos medarbetarna. Dessa faktorer kommer tillsammans skapa ett beteende hos medarbetarna som får dem att vilja arbeta mer för att öka sin egen arbetsprestation.

Ledningen har det största ansvaret när det kommer till medarbetarnas dagliga arbetsprestation. Genom att skapa en god arbetsmiljö, tänka på medarbetarnas intressen och hälsa samt visa uppskattning till medarbetarna kan företagsledningen motivera sina medarbetare och på så sätt skapa en högre arbetsprestation.

Om känslan av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet tillförs kommer hela modell 4 ge en starkare påverkan på medarbetarna. Detta då medarbetare behöver dessa komponenter för stark KASAM, alltså en känsla av sammanhang (Antonovsky, 1991). Denna känsla påverkar både medarbetarnas arbetsmotivation samt deras arbetsprestation. Medarbetare kommer kunna uppleva arbetsmotivation utan KASAM men i regel kommer de uppleva den mycket starkare med en stark KASAM. Medarbetare som känner meningsfullhet och inre uppfyllnad kommer i regel vilja prestera bättre samt känna mer tillit och lojalitet till företaget. Genom att skapa tillit hos medarbetarna kan ledningen öka känslan av arbetsmotivation. Att skapa dessa motivationsfaktorer i syfte att öka arbetsmotivationen kommer inte vara möjligt på lång sikt så länge medarbetarna inte känner tillit till ledningen. Ledningen på fallföretaget måste därav först se över sitt eget ledarskap för att därefter kunna se över motivationsfaktorerna.

Grunden för motivationsfaktorerna i figur 4 ligger i ledningens handlingar. Genom att skapa en god företagskultur, rättvisa och strukturerade belöningsystem samt en strukturerad organisation kommer medarbetarna på fallföretaget uppleva arbetsmotivation, vilket i sin tur ökar varje individs arbetsprestation. Slutsatsen ur denna modell ligger i att om ledningen på fallföretaget vill uppnå hög arbetsprestation hos medarbetarna måste de först se över hur de själva arbetar med motivationsfaktorer, KASAM och sitt eget ledarskap.



Figur 4. Modell för hur företag uppnår en hög arbetsprestation hos medarbetare inom industri.

6. Rekommendationer till fallföretaget

Under denna studies gång har flera brister inom fallföretags organisation kommit upp till ytan. I följande avsnitt kommer förbättringsförslag till fallföretaget läggas fram. Problemen som beskrivs har framkommit under diskussion med ledare och medarbetare samt i enkäten. Som bidrag till fallföretaget har åtgärder och förbättringsförslag tagits fram. Dessa presenteras i tabell 8. De förväntade resultat som presenteras i tabell 8 bygger både på teoretiska referensramen och resultat från intervjuer och enkäter.

Tabell 8: Förbättringsförslag till fallföretaget.

Problem	Åtgärd	Förväntat resultat
Stor andel medarbetare motiveras inte av företagskulturen.	Genomför en kulturrevolution.	Högre arbetsmotivation, bättre sammanhållning och högre lojalitet bland medarbetarna.
Medarbetare upplever inte uppskattning för sitt arbete.	Fira framgångar oftare. Ge erkännande för väl utfört arbete, exempelvis månadens anställd.	Medarbetare känner högre arbetsmotivation för sitt arbete.
Medarbetare anser att ledningen har bristande kompetens.	Ledningen visar att de är kompetenta genom beslutsfattande och utbildning.	Medarbetare får mer tillit till ledningen.
Bristande kommunikation i flera nivåer.	Använd strukturerade kommunikationsmallar och täta uppföljningar, exempelvis vid genomförande av förbättringsförslag (Jakobsson & Skoglund, 2018)	Kommunikationen kommer förbättras och missförstånd/ missnöje minskas och arbetsmotivationen ökar.
Avsaknad KASAM.	Inför tydliga arbetsinstruktioner och riskåtgärder för att öka känslan av begriplighet och hanterbarhet.	Högre KASAM.
Inga belöningsystem används idag.	Använd strukturerade belöningsystem, inte bara lön.	Högre känsla av arbetsmotivation bland medarbetarna.

Medarbetarna får belöningar enligt ledningen, men medarbetarna anser inte att det är belöningar utan något som förväntas fås. Ex, julfest, julklapp osv.	Identifiera inre och yttre behov hos medarbetarna. Var tydlig med varför och för vilken prestation belöningen delas ut.	Mindre missnöje bland medarbetarna och mindre kommunikationsbrist mellan chefer och medarbetare.
--	---	--

Not: Tabellen visar sammanställning av åtgärder och förbättringsförslag till fallföretaget.

I tabell 9 presenteras problem som kommit upp vid samtal med medarbetare och chefer på fallföretaget men som inte tagits med i studien. Dessa problem kan inte kopplas till studiens syfte och frågeställningar därför presenteras dessa i en enskild tabell. Det förväntade resultat som beskrivs bygger till viss del på tidigare teorier och resultat.

Tabell 9: Övriga förbättringsförslag till fallföretaget.

Problem	Åtgärd	Förväntat resultat
Medarbetare tar ut för långa raster.	Stämplingsklocka för alla raster. För lång rast räknas som obetald tid.	Färre kostnader på obetalt arbete, medarbetare passar tider bättre.
Ledningen är inget gott exempel för en bra företagskultur.	Utbilda ledningen om vikten av bra kultur och gemenskap. Använd strukturerade arbetssätt för att motivera ledningen.	Förtroendet för ledningen ökar, medarbetarnas tillit och arbetsmotivation ökar.
Medarbetare upplever avsaknad av policys och värdegrund.	Kommunicera ut värdegrund och policys på ett strukturerat sätt till alla inom organisationen.	Positiv förändring i företagskulturen samt större känsla av sammanhang.

Not: Tabellen visar sammanställning av åtgärder och förbättringsförslag till fallföretaget.

7. Slutsats

Syftet med denna studie var att undersöka vad som motiverar medarbetare inom tillverkande industri. Samt med detta som utgångspunkt utforma en modell för hur företag uppnår högre arbetsprestation hos sina medarbetare. Den nuvarande företagskulturen på fallföretaget motiverar inte medarbetarna utan har en omvänd effekt. För att förändra företagskulturen bör olika verktyg användas, som PDSA, eller *5 varför*, alternativt en kulturrevolution. Ledningen bör även ha medarbetarnas åsikter och hälsa i beaktning när de utformar den nya kulturen. Som kan utläsas av den framtagna modellen (figur 4) kan medarbetare inom industri motiveras av motivationsfaktorer för att öka arbetsprestationen. Ansvar för motiverade medarbetare hänger främst på ledningen på fallföretaget då medarbetare inom industri till stor del motiveras av ledningens engagemang, vilka belöningssystem som finns samt av företagskulturen som präglar företaget. För att förändra sin företagskultur måste ledningen först se över sitt eget ledarskap.

Denna studie talar emot de teorier som påstår att det endast är lön som motiverar medarbetare inom industri. Resultatet av denna studie visar att medarbetare inom industri motiveras mer av kollegor och tillit till kollegor och närmsta chef än lön. Den framtagna modellen (Figur 4) visar att medarbetarens arbetsprestation är starkt kopplad till deras motivation, som i sin tur påverkas av företagsledningen. Att ha en stark tillit till sin närmsta chef och till ledningen har genom denna studie visat sig vara en av nyckelfaktorerna för arbetsmotivationen för medarbetare inom industri. Ledningen på fallföretaget har den yttersta påverkan på hela företags prestation då de är de som påverkar hur motiverade medarbetarna inom organisationen är. Arbetsmotivation är starkt kopplat till medarbetarnas arbetsprestation. Tillförs dessutom KASAM kan en motiverad medarbetare bli ännu mer motiverad och prestationen kan öka ännu mer. Ledningen påverkar motivationsfaktorerna då de är de som utformar belöningssystemen, bestämmer företagsstrukturen samt påverkar medarbetarnas beteenden.

För denna studie har företags ekonomiska lönsamhet inte tagits med av hänsyn till arbetsmotivationen. Inga yttre faktorer som medarbetarnas privatliv eller bakgrund har heller tagits i beaktning för denna studie. Denna avgränsning kan ha påverkat medarbetarnas svar då flera av frågorna i enkäten var kopplade till personliga upplevelser och känslor, som kan påverkas av mer än endast de delar som sker inom fallföretaget. Till framtida forskning bör denna studie genomföras i en större skala men på liknande fabriker. Studien bör även genomföras på mer än ett fallföretag åt gången för att få så generaliserbart resultat som möjligt.

8. Referenser

I följande avsnitt presenteras de referenser som använts i litteraturinsamlingen för denna studie.

8.1 Böcker

Ammenberg, J. (2012). *Miljömanagement, miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer*. Upplaga 2. Lund; Studentlitteratur AB.

Andersson, G., Funck, E. (2017). *Ekonomistyrning beslut och handling*. Upplaga 2. Lund; Studentlitteratur AB.

Antonovsky, A. (1991). *Hälsans mysterium*. Köping; Bokförlaget Natur och Kultur.

Baldoni, J. (2005). *Great Motivation Secrets of Great Leaders*. New York; McGraw-Hill Professional.

Bergman, B. Klefsjö, B (2012). *Kvalitet från behov till användning*. Upplaga 5. Lund; Studentlitteratur AB.

Blomqvist, P., Hallin, A. (2015) *Metod för teknologer examensarbete enligt 4-fasmodellen*. Lund; Studentlitteratur AB

Bruzelius, L., Skärvad, P-H. (2017). *Integrerad organisationslära*. Upplaga 11. Lund; Studentlitteratur AB.

Dahmström, K. (2005). *Från datainsamling till rapport - att göra en statistisk undersökning*. Upplaga 4. Lund; Studentlitteratur AB.

Fejes, A. & Thornberg, R. (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber AB.

Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande - Från kunskapsteori till metodteori*. Upplaga 2. Lund; Studentlitteratur AB.

Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Upplaga 2. Malmö; Liber AB.

Jakobsson, R., Skoglund, K. (2018). *Handbok - bättre arbetsmiljö*. Upplaga 13:1. Ödeshög; Danagård LiTHO.

Menckel, E., Österblom, L. (2000). *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen – om ledarskap, resurser och egen kraft*. Arbetslivsinstitutet.

Olhager, J. (2013). *Produktionsekonomi, principer och metoder för utformning, styrning och utveckling av industriell organisation*. Upplaga 2. Lund; Studentlitteratur AB.

Sörqvist, L. (2001). *Kvalitetsbristkostnader ett hjälpmedel för verksamhetsutveckling*. Upplaga 2. Lund; Studentlitteratur AB.

8.2 Vetenskapliga artiklar

Brekke, K., Nyborg, K. (2010). Selfish bakers, caring nurses? A model of work motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 75(3), 377- 394

Dobre, O-I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*. (5), 55-99.

Eklund, J. (2000) Towards a framework for quality of interactions between humans, technology and organization. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, San Diego, California.

Ferrell, M. (2019). Leadership Reflections: Organizational Culture. *Journal of Library Administration*. 58(8), 861- 872. DOI: <https://doi.org/10.1080/01930826.2018.1516949>

Halling, B. (2013) Lean Implementation The Significance of People and Dualism. *Licentiate Thesis in Technology and Health*. Stockholm. 5-81.

Kotter, J. P & Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. *Free press*. New York.

Manzoor, Q-A. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*. (5), 36-44.

Martin, J. (2012). That's how we do things around here: Organizational culture (and change) in libraries. *Library with the Lead Pipe*, 1-10.

Mierke, J., Williamson, V. (2017). A framework for achieving organizational culture change. *Library. Leadership and Management*, 31(2), 1–16.

Olafsen, A., Halvari, H., Forest, J., Deci, E. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*. (56) 447-457. DOI: 10.1111/sjop.12211

Syafi, L. Thoyib, A. Nimran, U. (2015) The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related with the Employee

Performance (Studies in Perum Perhutani). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. (211), 1142 – 1147.

Tella, A., Ayeni, C. O., Popoola, S-O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction and Organizational commitment. of Library personel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*. 1-16.

Van de Ven, A. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, Vol. 32, No. 5.

Vanola, J., Paulova, I., Rusko, M., Hekelova, E. (2018). Creating Corporate Culture in Context with Standards ISO 9001: 2015. *28TH DAAAM INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON INTELLIGENT MANUFACTURING AND AUTOMATION*. 274-279.

Wei, Y(S)., Frankwick, G., Nguyen, B. (2012). Should Firms Consider Employee Input in Reward System Design? The Effect of Participation on Market Orientation and New Product Performance. *Journal of product innovation management*. 29(4), 546-558.

Whitley, R. (2002). *Competing capitalisms: Institutions and economies*. Edward Elgar Publishing Cheltenham.

8.3 Webbplatser

Arbetsmiljöverket. 2017. *Förebygg arbetsrelaterad stress (ADI 688) broschyr*. Hämtad 2019-04-10

<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/broschyrrer/forebygg-arbetsrelaterad-stress-adi688-broschyr/>

Arbetsmiljöverket. 2015. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Hämtad 2019-04-10.

https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf

9. Bilagor

I detta avsnitt presenteras de bilagor som använts för studien.

9.1 Bilaga 1. Enkätbilaga

Arbetsplatsutvärdering

Datum

Arbetsgrupp

Läs frågorna noga och skriv bokstaven för rätt svar på raden bredvid respektive fråga. Vid skrivfrågor, skriver du svaret på raderna nedanför frågan. Dina svar är anonyma och kommer användas i ett examensarbete som kommer genomföras under våren. Detta arbete kommer baseras till stor del på svaren i denna undersökning så svara så ärligt som möjligt. Totalt är det 26 frågor som skall besvaras varav 20 är frågor där ingen motivering krävs. Undersökningen tar mellan 10–20 minuter att genomföra. Stort tack för ditt deltagande!

1. **KÖN**
 - a) Man
 - b) Kvinna
 - c) Annat

2. **Högsta avslutade utbildning**
 - a) Gymnasium
 - b) Eftergymnasial (högskola/Universitet)
 - c) Yrkeshögskola

3. **Hur länge har du arbetat på denna arbetsplats?**
 - a) 0-2 år
 - b) 2-4 år
 - c) 4-6 år
 - d) 6-10 år
 - e) 10-15 år
 - f) 15 år eller mer

4. Vad motiverar dig i arbetslivet? Ringa in de tre alternativ du tycker är viktigast

- a) Lön
- b) Kollegor
- c) Engagerade ledare
- d) En trygg arbetsplats
- e) Känna sig trygg med sin närmsta chef
- f) Nivå av inflytande
- g) Annat? – Motivera i text nedan

Nedan kommer påståenden om hur du upplever din arbetsplats. Ringa in det svarsalternativ som du tycker stämmer bäst in på dig.

5. Du anser att det är viktigt att bli sedd och få beröm på sin arbetsplats

- a) Stämmer mycket bra
- b) Stämmer bra
- c) Stämmer inte
- d) Stämmer absolut inte!

6. Du upplever att du får beröm på sin arbetsplats

- a) Stämmer mycket bra
- b) Stämmer bra
- c) Stämmer inte
- d) Stämmer absolut inte

7. Du är stolt över din arbetsplats

- a) Stämmer mycket bra
- b) Stämmer bra
- c) Stämmer inte
- d) Stämmer absolut inte!

8. Du skulle rekommendera din arbetsplats vidare till en vän

- a) Stämmer mycket bra
- b) Stämmer bra
- c) Stämmer inte
- d) Stämmer absolut inte!

9. Du känner dig sedd av din närmsta chef
- a) Stämmer mycket bra
 - b) Stämmer bra
 - c) Stämmer inte
 - d) Stämmer absolut inte!
10. Du känner dig sedd av dina kollegor
- a) Stämmer mycket bra
 - b) Stämmer bra
 - c) Stämmer inte
 - d) Stämmer verkligen inte!
11. Du känner dig sedd av ledningen som är över din chef
- a) Stämmer mycket bra
 - b) Stämmer bra
 - c) Stämmer inte
 - d) Stämmer absolut inte!
12. Du känner att du kan lita på din närmsta chef
- a) Stämmer mycket bra
 - b) Stämmer bra
 - c) Stämmer inte
 - d) Stämmer absolut inte
13. Du känner att dina åsikter är värda /kommer till tals
- a) Stämmer mycket bra
 - b) Stämmer bra
 - c) Stämmer inte
 - d) Stämmer absolut inte!
14. Du känner att din ledare tar din åsikt på stort allvar
- a) Stämmer mycket bra
 - b) Stämmer bra
 - c) Stämmer inte
 - d) Stämmer absolut inte!
15. Du känner att du har möjlighet att påverka din arbetsplats
- a) Stämmer mycket bra
 - b) Stämmer bra
 - c) Stämmer inte
 - d) Stämmer absolut inte!

16. Du känner att dina förbättringsförslag hörs och att de blir genomförda
- a) Stämmer mycket bra
 - b) Stämmer bra
 - c) Stämmer inte
 - d) Stämmer verkligen inte!
17. Du känner gemenskap på arbetsplatsen
- a) Stämmer mycket bra
 - b) Stämmer bra
 - c) Stämmer inte
 - d) Stämmer absolut inte!
18. Du känner tidspress i ditt arbete
- a) Stämmer mycket bra
 - b) Stämmer bra
 - c) Stämmer inte
 - d) Stämmer absolut inte!
19. Du känner dig negativt påverkad av stressen i ditt arbete
- a) Stämmer mycket bra
 - b) Stämmer bra
 - c) Stämmer inte
 - d) Stämmer absolut inte!
20. Du uppmuntras till att göra ett bra jobb varje dag
- a) Stämmer mycket bra
 - b) Stämmer bra
 - c) Stämmer inte
 - d) Stämmer absolut inte!

På nedanstående frågor får du gärna skriva några rader på varje svar för att vi lättare ska kunna förstå dina svar.

21. På vilket sätt uppmuntras du till att göra ett bra jobb?

22. Ser du några möjligheter att förbättra din arbetsplats? Vilka?

23. Vad konkret kan förbättras för att öka din motivation till att vilja arbeta mer?

24. Känner du behovet av att ta ut fler raster än de som finns schemalagda under en arbetsdag? Varför?

25. Känner du att du har möjligheten att utvecklas inom ditt arbete om du vill det? Motivera.

26. Känner du att företagskulturen motiverar dig till att vilja göra ett bra jobb och arbeta mer?

STORT TACK FÖR DIN MEDVERKAN!

Hälsningar Emelie och Emma

9.2 Bilaga 2. Intervjufrågor till person i ledningen och mellancheferna

- Varför tror du personalen känner behovet av att ta ut fler raster än de som finns schemalagda under en arbetsdag?
- På vilket sätt anser du att ledningen motiverar medarbetarna till att vilja arbeta mer?
- Upplever du att ni ger personalen möjlighet att utvecklas inom sitt arbete om de vill det? Vad gör ni då?
- Upplever du att företagskulturen motiverar medarbetarna till att vilja arbeta mer?
- Vad i företagskulturen tror du skulle behöva förändras för att medarbetarna ska vilja arbeta mer?
- Tror du att medarbetarna känner förtroende till ledningen?
- Hur tar ni hand om förbättringsförslag som kommer in från medarbetarna i produktionen?